Mendelova univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta

Studijní obor: Ekonomika a management

NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ SUBJEKTŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Design of measures for the improvement of public administration management efficiency

Disertační práce

Školitel:
Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Autor:
Ing. Jan Havránek, MBA

Brno, 2015

Jméno a příjmení autora:	Ing. Jan Havránek, MBA
Název disertační práce:	Návrh opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy
Název práce v angličtině:	Design of measures for the improvement of public administration management efficiency
Ústav:	Ústav managementu
Vedoucí disertační práce:	Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.
Rok obhajoby:	2015

Anotace

Cílem disertační práce „**Návrh opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy**“ je navrhnout systém opatření pro řízení organizací veřejného sektoru z pohledu řízení veřejné správy jako celku.
Pro správné nastavení opatření byly jako první krok identifikovány potřeby a požadavky veřejné správy na využití moderních manažerských metod a opatření pro zvýšení efektivity řízení, následně pak došlo k ekonomickému vyhodnocení dopadu již realizovaných opatření na zvoleném vzorku organizací.

Dílčím cílem práce je zmapování struktury skupin manažerských opatření pro zefektivnění činností organizací veřejné správy pro tři základní skupiny:
1) subjekty státní správy (organizační složky státu),
2) vyšší územně samosprávné celky (kraje),
3) samosprávné celky (města a obce),
a to včetně komparace mezi těmito subjekty.

Dalším dílčím cílem bylo vyhodnocení ekonomických i mimoekonomických přínosů již realizovaných opatření (projektů) na zefektivnění řízení organizací veřejné správy podpořených z prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Vyhodnocení těchto přínosů a nákladů prokázalo nedostatečnou míru společenské návratnosti realizovaných projektů, měřeno indikátorem SROI v případě zohlednění celkových nákladů těchto projektů.
V návaznosti na výše uvedené se práce zaměřila na návrh systémových opatření, zahrnujících poznatky z výzkumu na území ČR a ze zahraničí i empirické poznatky autora s veřejnou správou v České republice. Navržený systém opatření byl v grafické formě s textovým komentářem navržen pro tři základní typy organizací veřejné správy.

Prvotní třístupňový model byl následně na základě výsledků výzkumu a literární rešerše transformován na model dvoustupňový včetně seskupení některých opatření či metod a odstranění redundantních opatření. Dále pak byla zakomponována další manažerská opatření tak, aby byl navržený model v souladu se strategickými dokumenty relevantními pro veřejnou správu, zejména pak se Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

Annotation

The main objective of the thesis „Design of measures for the improvement of public administration management efficiency" is to develop the system of measures for the increase of public administration effectiveness.
For the adequate setting of these measures, the needs and requirements of the public sector bodies for modern management methods and measures for increasing efficiency and effectiveness were identified. Consequently the economic impacts of realized measures were evaluated on the sample of public organizations.

Subsequent objective of this thesis is to describe the priority structure of measures for the increase of public administration effectiveness for the three main groups:
1) state administration (state organizations and institutions),
2) regions,
3) municipalities (cities, towns and villages),
including the comparison between these groups.

The next objektive of the thesis is the evaluation of realised measures (projects) focused on the increase of public administration effectiveness subsidised from the Operational Programme Human Resources and Employment. This evaluation proved insufficient rate of economic return measured by the SROI indicator calculated with the total costs of realized projects.
Consequently, the thesis is focused on the development of system measures including the results of Czech and international researches in the area of public administration effectiveness and also based on the author's experience of the Czech public administration. This system is designed as a graphic-based for the main three types of public administration organizations.

The initial three-level system was consequently transformed into the two-level system based on the research results and literary research including the grouping of individual measures or methods, reducing of redundant measures. Also several new management methods or measures were introduced accordingly to consistency with strategic documents for the Czech public administration, especially the Strategic Framework for the Czech Public Administration in the Period 2014 to 2020.

Klíčová slova

Management, řízení, veřejná správa, ústřední orgány státní správy, samospráva, město, obec, kraj, efektivita, ekonomický přínos, mimoekonomický přínos, analýzy přínosů a nákladů, Evropská unie, dotace, projekt, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Keywords

Management, public administration, state administration, local government, town / city, effectiveness, efficiency, economic benefit, non-economic benefit, cost benefit analysis, European Union, grant, project, Operational Programme Human Resources and Employment.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci „Návrh opatření pro řízení organizací veřejného sektoru“ vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

……

Ing. Jan Havránek, MBA

Poděkování

Děkuji svému školiteli Doc. Ing. Pavlu Žufanovi, Ph.D. za metodické vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce.

Za poskytnutí nezbytných datových podkladů a pomoc při realizaci terénního šetření bych na tomto místě rád vyjádřil svůj dík zástupcům Odboru strukturálních fondů a Odboru programového řízení Ministerstva vnitra ČR, zástupcům sekce fondů Evropské unie Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a všem zástupcům z řad organizací veřejné správy, kteří věnovali svůj čas při vyplňování dotazníků, individuálních rozhovorech a poskytnutí informací či zpětné vazby.

OBSAH

1. ÚVOD 11
2. CÍL PRÁCE A PROBLÉMOVÉ OKRUHY 13
3. VEŘEJNÁ SPRÁVA, JEJÍ VYMEZENÍ A MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ 15
3.1 VYMEZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY 15
3.1.1 Systém veřejné správy v České republice 15
3.1.2 Ústřední státní správa 17
3.1.3 Územní samospráva 18
3.1.3 Specifika a nedostatky veřejné správy z hlediska aplikace moderních nástrojů řízení 19
3.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT – MODERNÍ NÁSTROJE ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY 21
3.3.1 Principy New Public Management 21
3.3.2 Efektivní rozhodování ve veřejné správě v konceptu NPM 24
3.3.3 Efektivní řízení veřejné správy 25
3.3.4 Štíhlá veřejná správa 26
3.3.5 Možnosti implementace New Public Management a jeho omezení 27
3.3.6 Příklady dobré i špatné praxe v oblasti implementace konceptu New Public Management a jeho opatření 32
3.4 DALŠÍ OPATŘENÍ VHODNÁ PRO ŘÍZENÍ SUBJEKTŮ SAMOSPRÁVY A STÁTNÍ SPRÁVY 33
3.4.1 Koncepce smart city 34
3.4.2 Metoda SROI 37
3.4.3 Metoda RIA 39
3.4.4 Procesní modelování agend 44
3.4.5 Model 360stupňové zpětné vazby 46
3.4.6 Mystery client 49
3.5 HODNOCENÍ ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍ ZEFEKTIVNĚNÍ 51
3.6 MOŽNOSTI PODPORY OPATŘENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY Z FONDŮ EU V ČR 57
3.6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 57
3.6.2 Mezinárodní komparace podpory rozvoje veřejné správy v EU 64
4. METODICKÝ POSTUP 68
4.1 DESK RESEARCH 68
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 69

4.3 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY 72
4.4 FOKUSNÍ SKUPINA 74
4.5 MAPA MANAŽERSKÝCH OPATŘENÍ ORGANIZACÍ VE VEŘEJNÉM SEKTORU 75
4.6 METODA ANALÝZY 77
4.6.1 Analýza dat 77
4.6.2 Metoda SROI 78
4.6.3 Multikriteriální analýza 93
4.6.4 Srovnávací analýzy 97
4.6.5 Kontingenční analýzy 98
4.6.6 Návrh systému opatření na zefektivnění řízení VS 98
4.7 SYNTÉZA 100
4.8 SOUHRNNÝ PŘEHLED METODICKÉHO APARÁTU PRÁCE 103
5. VÝSLEDKY VÝZKUMU OPATŘENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY 105
5.1 VÝCHOZÍ STAV IMPLEMENTACE OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ SUBJEKTŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY 105
5.2 PRIORITIZACE OPATŘENÍ PRO SUBJEKTY ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY – VĚCNÝ POHLED 112
5.3 PRIORITIZACE OPATŘENÍ PRO SUBJEKTY ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY – FINANČNÍ POHLED 118
5.4 KOMPARACE PRIORIT OPATŘENÍ Z VĚCNÉHO A FINANČNÍHO POHLEDU 124
5.5 VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ 129
5.6 VYHODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ 130
6. EKONOMICKÉ PŘÍNOSY A NÁKLADY OPATŘENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY 133
6.1 VÝSLEDKY EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ REALIZOVANÝCH PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ (ÚJEM) 133
6.1.1 Přehled hlavních identifikovaných přínosů a újem projektů 134
6.1.2 Ekonomické hodnocení – celkové náklady projektů 135
6.1.3 Ekonomické hodnocení – čistý pohled příjemců 137
7. NÁVRH SYSTÉMU OPATŘENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ VS 140
7.1 NÁVRH SYSTÉMU OPATŘENÍ – ORGANIZAČNÍ SLOŽKY STÁTU 140
7.2 NÁVRH SYSTÉMU OPATŘENÍ – KRAJE 143

7.3 NÁVRH SYSTÉMU OPATŘENÍ – MĚSTA A OBCE 146
7.4 KOMPARACE NÁVRHU SYSTÉMU OPATŘENÍ PRO JEDNOTLIVÉ TYPY SUBJEKTŮ VS 149
7.5 STANOVENÍ NÁVAZNOSTÍ IMPLEMENTACE JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ 154
7.6 URČENÍ SOUVZTAŽNÝCH OPATŘENÍ 159
7.7 TRANSFORMACE ŘAZENÍ MANAŽERSKÝCH OPATŘENÍ 160
7.8 NÁVRH DVOUSTUPŇOVÉHO MODELU 167
8. VÝSLEDKY ŘEŠENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 173
9. DOPORUČENÍ 178
10. DISKUSE 181
10.1 POSOUZENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ 181
10.2 TEORETICKÝ PŘÍNOS PRÁCE 184
10.3 PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI 184
11. ZÁVĚR 186
12. POUŽITÉ ZDROJE 189
12.1 PUBLIKACE A ČLÁNKY VE SBORNÍCÍCH A ČASOPISECH 189
12.2 INTERNETOVÉ ZDROJE 195
12.3 PRÁVNÍ PŘEDPISY NA ÚROVNI ČR I EU 196
13. PŘÍLOHY 206

1. Úvod

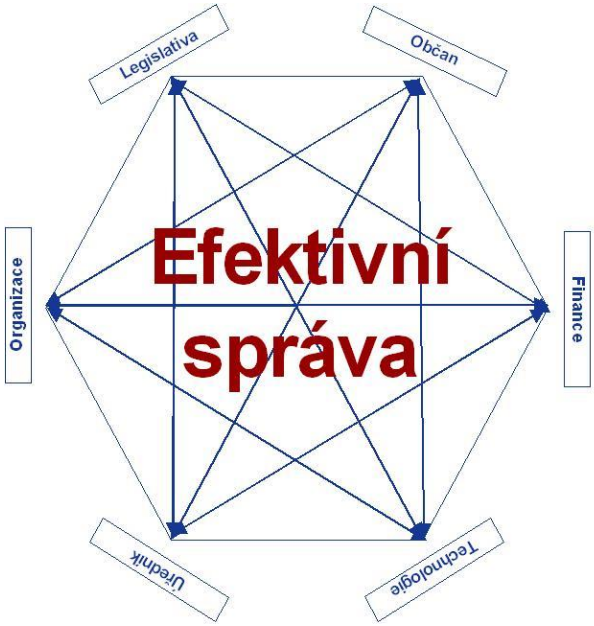
V zájmu zefektivnění výkonu veřejné správy Česká republika přistoupila k implementaci Strategie Smart Administration, jejímž hlavní cílem je zefektivnění fungování a řízení veřejného sektoru prostřednictvím implementace série manažerských opatření. Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015 (dále také Strategie SA) je klíčovým dokumentem, který určuje strukturu opatření zaměřených na implementaci principů SA a rovněž je zaměřena na definici podmínek pro stanovení priorit v územních strategiích, které pak budou dále upravovány v souladu s konkrétními potřebami. Na ni pak navazuje dokument Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 20120 (dále tak Strategický rámec), přičemž oba dokument významně akcentují možnost podpory zavádění manažerských opatření pro řízení organizací veřejné správy z evropských fondů.

Pro přesné, cílené a účelné nastavení projektů identifikovaných v oblasti modernizace fungování veřejné správy (dále také VS) je žádoucí nastavení všech parametrů projektů a jejich aktivit zaměřených na zefektivnění fungování organizací veřejné správy v konsensu s podmínkami Strategie SA

V souladu s tímto vymezením je zásadní identifikace základních východisek pro realizaci projektů spolufinancovaných z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále také OP LZZ) a Integrovaného operačního programu (dále také IOP), které jsou zaměřeny na zefektivnění fungování organizací veřejné správy v návaznosti na strategii SA.

Jeden z možných pohledů na veřejnou správu je jako na šestiúhelník - hexagon, jehož jednotlivé vrcholy jsou navzájem provázány. Hexagon veřejné správy je pak základním rámcem Strategie SA, který definuje rozvojové směry funkčnosti efektivní a kvalitní veřejné správy, kdy jejich naplnění je klíčové pro dosažení optimálního stavu řízení výkonu veřejné správy. V souladu s tímto účelem je zcela nezbytné zajistit pokrytí potřeb všech směrů, kdy sjednocujícím prvkem je na jedné straně „občan – zákazník“ nebo také „občan-klient“ a na straně druhé „úředník – dodavatel“.

Strategie SA ani Hexagon veřejné správy ve svém pojetí nezahrnují prvek „politik“, který je zodpovědný za tvorbu a realizaci strategie dané organizace a představuje tak vrcholnou úroveň řízení subjektů veřejné správy. .



Obrázek 1 Hexagon veřejné správy

Zdroj: Strategie realizace Smart Administration

S ohledem na rozdíly v přístupu k způsobu řízení organizací veřejného sektoru i rozdílné výchozí základny - úrovně kvality řízení, nelze jednoznačně pojmenovat potřebné manažerské techniky, které vedou ke zlepšení kvality a způsobu řízení těchto subjektů. Proto je nezbytné provést kvantitativní i kvalitativní výzkum, jehož výsledkem bude identifikace tzv. Systému opatření pro zefektivnění řízení veřejné správy pro jednotlivé typy subjektů veřejné správy (dále jen systém opatření) a návrhu opatření směřujících k zefektivnění řízení těchto subjektů.

Systém opatření vychází z analýzy potřeb organizací VS a současně již realizovaných manažerských opatření, která by měla vést k zefektivnění řízení organizací veřejné správy v souladu s cíli Strategie SA.

Podpora ze strukturálních fondů je mimo jiné zaměřena na zvýšení kvality řízení ve veřejném sektoru, konkrétně pak Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, v rámci oblasti podpory 4.1. Výzkumy a analýzy byly provedeny na základě dosavadních opatření, které byly v této oblasti podpory již realizovány.

2. Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem práce je **navrhnout metodiku struktury manažerských opatření reagující na zjištění aktuálního stavu řízení organizací veřejného sektoru ve srovnání s jejich potřebami a požadavky na ně kladenými**. Pro správné nastavení systému je nejprve nutné identifikovat potřeby a požadavky veřejného sektoru v oblasti manažerských nástrojů.
Následně se pak práce zaměří na vyhodnocení ekonomických i mimoekonomických přínosů již realizovaných opatření (projektů) na zefektivnění řízení organizací veřejné správy. Výsledkem pak je návrh systému manažerských metod zahrnujících poznatky z provedeného průzkumu.

Tento systém je grafickou formou navržen pro **tři základní typy subjektů veřejné správy**, a to:

- Organizační složky státu
- Vyšší územně samosprávné celky (VÚSC) - kraje
- Územní samosprávné celky (města a obce)

Cíl práce se váže na následující výzkumné otázky:
Výzkumná otázka č. 1:
„Jsou při řízení organizací veřejné správy uplatňovány moderní manažerské metody?“

Výzkumná otázka č. 2:
„Mají představitelé organizací veřejné správy stanoveny priority při implementaci moderních manažerských metod?“

Dílčím cílem práce je tak **sestavit systém priorit manažerských opatření pro podporu řízení organizací veřejné správy pro tři základní skupiny:**

1) **Subjekty územní samosprávy – města a obce**
2) **Vyšší územně samosprávné celky**
3) **Subjekty státní správy / organizační složky státu**

Výše uvedený dílčí cíl vychází rovněž z výzkumné otázky č. 3:
„Existují významné rozdíly v tom, jak vedení jednotlivých organizací státní správy a samosprávy vnímají priority moderních manažerských metod?“

Čtvrtá výzkumná otázka je vymezena následovně:
„Jakou míru společenské návratnosti měřené ukazatelem SROI (míra společenské návratnosti investice[1]) vykazují projekty zaměřené na podporu implementace moderních manažerských nástrojů?“

V návaznosti na tento problémový okruh je tedy dílčím cílem práce **zhodnotit ekonomické i mimoekonomické přínosy a náklady již implementovaných manažerských opatření podpořených z evropských fondů, a to z pohledu realizátorů těchto projektů.**

[1] V rámci výpočtu ukazatele SROI se měří ekonomické, sociální a environmentální dopady projektů na jednotlivé zájmové skupiny a tyto dopady se převádí na finanční vyjádření. **Ukazatel SROI** pak vyjadřuje poměr mezi celkovou hodnotou těchto dopadů a náklady projektu, kdy hodnota ukazatele SROI ve výši 5 ukazuje, že každá koruna investovaná do projektu vytvořila hodnotu 5 Kč. Podrobný popis metody SROI je uveden v rámci podkapitoly 4.6.2.

3. Veřejná správa, její vymezení a moderní metody řízení

3.1 Vymezení veřejné správy

Tato podkapitola se věnuje základnímu vymezení veřejné správy jak z hlediska terminologického, tak i z hlediska vymezení základních subjektů veřejné správy. **Veřejná správa představuje specifický druh společenského řízení**, a to především díky svému charakteru institucionalizované kontroly a regulace.

Hlavním úkolem veřejné správy je výkon přijatých právních předpisů, avšak její činnost se na pouhý výkon těchto právních předpisů neomezuje, ale má dvě další důležité úlohy v souladu se svým právním vymezením[2]:

- v určitých případech může subjekt veřejné správy sám vydávat určité právní předpisy (prvek moci zákonodárné), a to jak na úrovni státní správy pro konkretizaci cílů státní správy, tak i na úrovni územní samosprávy pro účely regulace v rámci teritoriálně vymezených celků (územní samosprávy – obce, města, kraje),
- pravomoci posuzovat práva a povinnosti jiných subjektů v případě přestoupení právních předpisů s nižší společenskou nebezpečností s ohledem na charakter subjektu veřejné moci (prvek moci soudní).

3.1.1 Systém veřejné správy v České republice

Vymezení veřejné správy v České republice je v rámci této práce logicky členěno na relevantní subjekty na těchto dvou úrovních:

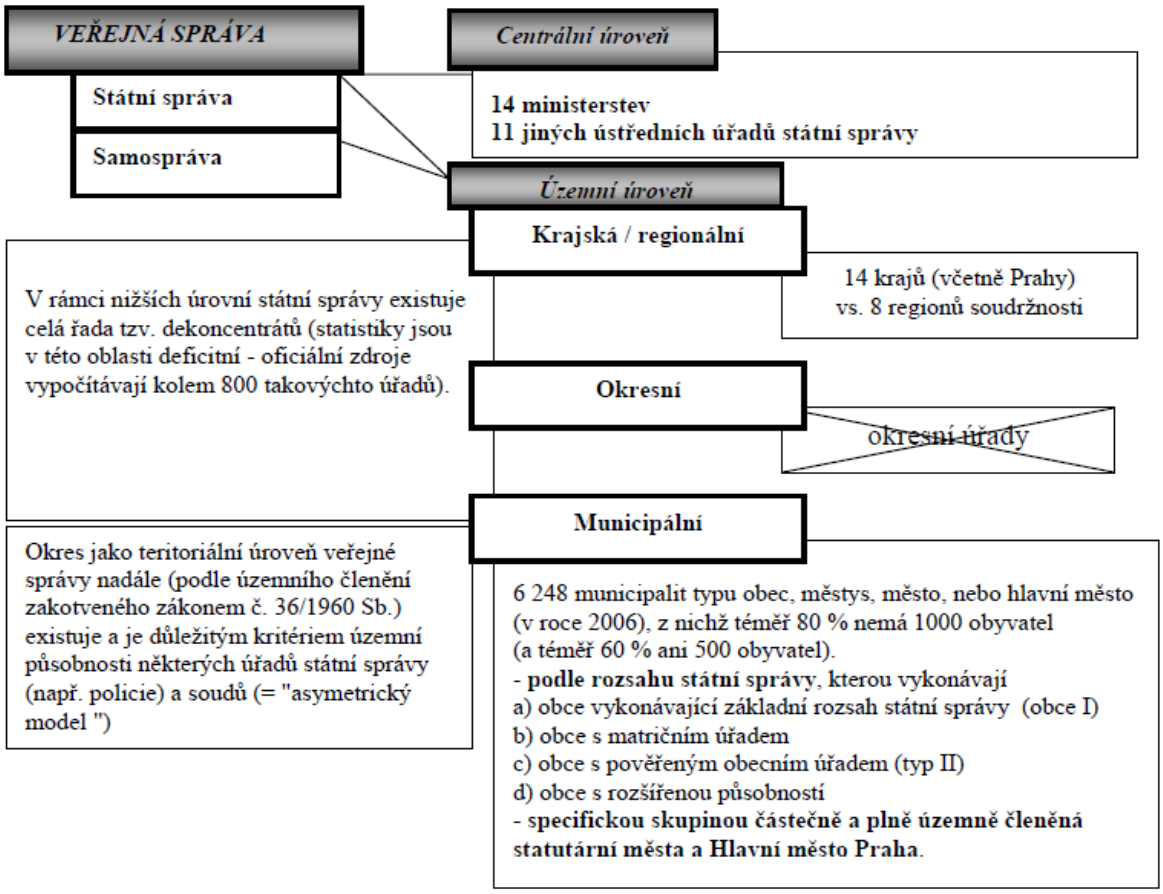
1) Státní správa – ministerstva a další ústřední úřady státní správy (souhrnně dále v této práci označované jako organizační složky státu)
2) Územní samospráva v členění dle územní úrovně na:
    a. Kraje
    b. Obce dle rozsahu státní správy, kterou vykonávají:
        i. Obce vykonávající základní rozsah státní správy (obce I. typu)
        ii. Obce s pověřením (obce II. typu)

[2] Zejména Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č.129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.

iii. Obce s rozšířenou působností (ORP - obce III. typu)
iv. Statutární města a Hlavní město Praha

Tento systém zahrnuje prolínání a střetávání samostatné působnosti územní samosprávy a přenesené působnosti, a to zejména v případě obcí, které vykonávají přenesenou působnost i pro jiné obce a kdy není možno vyvážit odpovědností vztahy mezi oběma oblastmi místní veřejné správy.

Následující schéma v míře zjednodušení odpovídající zaměření a rozsahu této práce zachycuje základní model veřejné správy v České republice.



Obrázek 2 Základní schéma veřejné správy v České republice

Zdroj: Špaček, D.: Moderní principy veřejné správy a vyhodnocení její elektronizace, s. 19, upraveno autorem

3.1.2 Ústřední státní správa

Hlavním rysem ústřední státní správy (ÚSS) je její jednotný výkon na celém území státu. Jak už napovídá samotné označení, státní správa je ta část veřejné správy, jejíž výkon spočívá na státu, přesněji stát je nositelem státní správy a jejími vykonavateli jsou jednotlivé orgány státní správy.

V rámci modelu veřejné správy jí náleží nezastupitelné postavení, neboť právě státní správa tvoří jádro veřejné správy. Podle profesora Průchy je „státní správa svou povahou organizující a mocensko-ochrannou činností státu, která v sobě spojuje jednak prvky klasického řízení, jednak prvky regulace, a to v nejobecnějším chápání těchto pojmů."

Řízení a management v rámci státní správy se týká organizující povahy státní správy a slouží k tomu, aby bylo dosahováno takového stavu, který je žádoucí a zpravidla v dané chvíli neexistuje. Regulace se potom týká mocensko-ochranné povahy státní správy a jejím úkolem je ukotvení požadovaného stavu.[3]

V rámci státní správy se uplatňuje několik zásad, které jsou pro ni charakteristické a které determinují její nedostatky z hlediska řízení. Jedná se o tyto zásady:

1) **Zásada hierarchie** - uvnitř státní správy existuje hierarchický systém, ve kterém každému orgánu náleží určité postavení a na základě tohoto postavení se následně mezi jednotlivými orgány uplatňují vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
2) **Zásada monokracie** - ve státní správě je při rozhodování využíván ve většině případů monokratický přístup, který spočívá v tom, že rozhodovací monopol o zásadních otázkách má na svých bedrech jedna odpovědná osoba, zpravidla osoba v postavení vedoucího orgánu. Typickým příkladem jsou ministerstva, ve kterých má rozhodovací pravomoc ve svých rukou ministr.
3) **Zásada jmenovací** - ve státní správě totiž není zvykem využívat k ustavování do funkcí volby, ale jednotliví zaměstnanci jsou do své funkce jmenováni jinou osobou, která je k tomu oprávněna[4].

[3] PRŮCHA, s. 60.
[4] Přesto se v praxi výsledky voleb do personálního obsazení pozic v rámci státní správy významně projevují, a to často až do úrovně pozic vedoucích odborů či oddělení orgánů státní správy.

3.1.3 Územní samospráva

Účelem samosprávy je zajišťovat ty veřejné záležitosti, jejichž správa jí byla svěřena v rámci decentralizace veřejné moci. Obecným charakteristickým znakem samosprávy je to, že je vykonávána prostřednictvím orgánů takových subjektů, které jsou nestátního charakteru[5].

Při srovnání státní správy a samosprávy, je možno konstatovat, že v rámci samosprávy existuje vyšší míra podobnosti se soukromou sférou. Jak uvádí např. prof. Průcha:

„Soukromé správě se samospráva přibližuje tím, že při ní jde o správu vlastních záležitostí, se státní správou pak samospráva souvisí tím, že tyto záležitosti jsou záležitosti veřejnosprávního charakteru. Samospráva je tedy veřejná správa vyznačující se zaměřením samosprávného subjektu na sebe sama a své vlastní záležitosti, což je jinak jedním ze znaků soukromé správy.“[6]

Z tohoto pohledu lze samosprávu vymezit jako určité pomezí mezi správou soukromou a státní, přestože i zde převažuje její veřejnoprávní charakter.

Co se týče hlavních odlišností samosprávy vůči státní správě, lze je vymezit následovně:

1. samospráva je tvořena subjekty nestátního charakteru
2. samospráva nepůsobí na objekty své působnosti z pozice státní moci, ale disponuje vlastní samosprávnou mocí

První odlišnost územní samosprávy se projevuje tím, že nositeli územní samosprávy jsou územněsprávní celky (ÚSC), konkrétně pak dvě hlavní skupiny ÚSC:

- obce jako základní územní samosprávné celky,
- kraje jako vyšší územní samosprávné celky.

Obdobně jako v případě státní správy platí i v případě územní samosprávy několik zásad, které jsou pro ni charakteristické, přičemž v podstatě o všech dále uvedených zásadách týkajících se samostatné působnosti ÚSC, platí, že jsou v podstatě reverzí zásad uvedených u státní správy.

[5] SLÁDEČEK,s. 20.
[6] PRŮCHA, s. 66.

Zásady charakterizující územní samosprávu z hlediska samostatné působnosti ÚSC[7]:

1) **Zásada kolegiality** – v rámci ÚSC je pro přijímání rozhodnutí využíváno hlasování, kdy je pro přijetí či zamítnutí návrhu rozhodující názor většiny, nikoliv jednotlivce, jako je tomu většinou v případě státní správy.

2) **Zásada volební** - přímo v Ústavě České republiky je zakotveno, že při obsazování křesel v zastupitelských orgánech ÚSC je používáno voleb, nikoliv jmenování. Stejně tak za pomoci volby jsou dosazováni na svá místa členové rady a starosta, primátor či hejtman[8].

3) **Zásada nepodřízenosti** - v rámci ÚSC nefunguje princip vertikální nadřízenosti a podřízenosti ani ve vztahu stát – obec (kraj), ani ve vztahu kraj – obec.

Jak už bylo uvedeno, výše uvedené zásady ÚSC se týkají výlučně samostatné působnosti ÚSC. Kromě činností v rámci samostatné působnosti vykonávají ÚSC další činnosti v přenesené působnosti, stávají se prakticky součástí státní správy, a proto se na ně vztahují její veškerá pravidla, jako by se jednalo o orgány státní správy.

3.1.3 Specifika a nedostatky veřejné správy z hlediska aplikace moderních nástrojů řízení

Specifičnost veřejné správy, tzn. znaky, kterými se liší od organizací soukromé sféry, je konkretizována především jejich přiřazením[9]:

a) **veřejnoprávního charakteru** subjektu veřejného spravování (tzn. subjektivita veřejné moci – možnost vynutit právem předpokládané chování s využitím právem upravených nástrojů – pravomoci a působnosti, včetně využití obrany ve formě právem vymezených opravných prostředků). Dle Průchy neodmyslitelně souvisí s veřejnou mocí nerovnost v postavení subjektů ve vztazích touto mocí ovládaných,

b) **objektu řízení**, za který jsou považovány „veřejné záležitosti“ legitimované „veřejným zájmem“, a

a) **zákonným založením subjektu i objektu veřejného spravování**, tzn. zásady ústavnosti a zákonnosti, která zahrnuje i dodržování demokratických hodnot zakotvených v základních právních dokumentech.

[7] PÁNKOVÁ, s. 17 – 18.
[8] Dle toho, zda se jedná o obec či město, statutární město nebo krajský úřad.
[9] ŠPAČEK, 2008, s. 7.

Další charakteristiky veřejné správy determinující její tržní selhání a nedostatky i v důsledku nedostatečné aplikace moderních nástrojů řízení[10]:

1) Organizace ve veřejné správě jednají primárně **na základě politické vůle a ne trhu**, nemusí tak zohledňovat zákonitosti nabídky a poptávky.
2) V organizacích a institucích veřejné správy **ziskový motiv zcela chybí nebo je významně upozaděn.**
3) Veřejná správa až na výjimky **nepodléhá měření výkonnosti vedoucí k efektivitě a účinnosti** a následnému tlaku na zefektivňování činnosti daného subjektu veřejné správy ze strany jejího zřizovatele.
4) Velmi omezujícím faktorem veřejné správy je **legislativa - úřady veřejné správy mohou jednat pouze tehdy, pokud mu to zákon dovolí,** tedy neplatí právní zásada, že je povoleno vše, co zakázáno není.
5) Dalším významným omezujícím faktorem je **hierarchizace – orgány veřejné správy jsou** závaznými rozhodnutími z vyššího územního celku díky časté *hierarchičnosti* celého systému veřejné správy.
6) Dalšími odlišnostmi rozhodování ve veřejném sektoru jsou **vetší důraz na rovnost a spravedlnost k občanům**, obhajoba rozhodování před veřejností, veřejná slyšení, možnost občana vyjádřit se k rozhodnutí, kontrola médií.
7) Rozhodování veřejné správy souvisí též s **veřejnou volbou**, tedy **musí být v souladu s politiky různých stran či obvodů a občanských skupin**. To často vede k **velkému počtu cílů, jejich vágnosti, nestabilitě a protichůdnosti cílů**.
8) **Cíle veřejné správy na jednotlivých úrovních nelze často přesně stanovit** a ani v případě jejich stanovení je **nelze často ani dobře měřit a omezují tak stanovování a měření výkonnosti** organizací veřejné správy.
9) Časové hledisko projevující se jako omezení v podobě **měnící se legislativy či omezenost doby, kdy je úředník spjat s cíli úřadu**.

V rámci Přílohy č. 2 pak autor uvádí komplexní komparaci stavu české veřejné správy se zahraničím vztažené k roku 2009, resp. za období do roku 2009 pro stanovení výchozího stavu pro tuto práci a současně potvrzují relevanci zaměření této práce.

[10] RING, PERRY, s. 276-278.

3.2 New Public Management – moderní nástroje řízení veřejné správy

3.3.1 Principy New Public Management

Na konci 20. stol. se začal prosazovat nový pohled na techniky výkonu veřejné správy. Toto odlišné pojetí, označované jako New Public Management (NPM) se odvíjí od manažerských způsobů řízení prosazovaných v komerčních organizacích.

New Public Management[11] klade vyšší důraz na následující aspekty fungování veřejné správy a jejích orgánů, organizací a institucí:

- efektivita,
- účinnost
- ekonomičnost organizací,
- kvalita poskytovaných služeb.

Zejména poslední aspekt – aspekt kvality poskytovaných služeb je pro pojetí NPM stěžejní. Významně méně se pak NPM zaměřuje na dodržování stanovených pravidel procesních postupů. Z pohledu NPM vykazuje veřejná správa tyto základní charakteristické rysy[12]:

- strnulost samotných organizací i jejich řízení,
- dysfunkce veřejné správy i jejich orgánů a organizací,
- neekonomičnost,
- komplikované a zdlouhavé procedury,
- neschopnost přizpůsobovat se potřebám občanů a jejich uspokojování.

Koncept NPM se svým odlišným pojetím byrokracie také nevyhnul kritice, protože **mezi veřejným a soukromým sektorem existují značné rozdíly vyplývající z odlišného poslání veřejné správy a funkcí trhu.**
Jejich rozdílnost spočívá v tom, že soukromé podniky usilují o maximalizaci zisku. Mohou k tomu využít všech aktivit, které zákon připouští a nezakazuje, včetně svobodně zvoleného typu řízení.

[11] V doslovném českém překladu Nový veřejný management, v přeneseném překladu Nový management veřejné správy či Nové řízení veřejné správy – teoretický model řízení organizací veřejné správy.
[12] OHRANA, PŮČEK, 2011, s. 13-15. Půček.

Oproti tomu veřejná správa nesměřuje svou činnost k zisku, ale jejím cílem je poskytování služeb veřejnosti a uspokojování potřeb občanů. Volený zástupce usiluje o své znovuzvolení, což nemusí automaticky znamenat stejný směr, jako kdyby usiloval o efektivní řízení organizace za účelem dosažení zisku či dosažení jiných měřitelných cílů. Činnost veřejné správy je více než v případě soukromého sektoru omezována zákony a je oprávněna činit pouze takové aktivity, které jsou stanoveny přímo zákonem.

Pojetí NPM v sobě spojuje jak ekonomickou teorii organizace, tak i teorii řízení. Ekonomická teorie prosazuje názor, ve kterém by moc politických vůdců měla být posílena vůči byrokracii koordinací, centralizací a kontrolou. Manažerské řízení usilující o posílení rozhodovací pravomoci potřebuje decentralizaci, delegaci pravomocí a působností[13].

Využít manažerský přístup je vhodnější primárně ve vnitřní organizační struktuře veřejné správy. Vhodné použití některých zásad managementu v řízení veřejné správy, z hlediska věcného nebo personálního, může ovlivnit vyšší výkonnost a efektivitu, přispět k modernizaci řízení (Hendrych a kol., 2012).

Veřejná správa je při zavádění manažerských metod do oblastí svého vnějšího působení omezována požadavkem dodržování principu legality ve svém působení. Závazné dodržování zákonů se promítá nejen do normotvorné činnosti veřejné správy, ale i do ostatních činností a současně poskytuje záruku, že nebude při realizaci výkonu moci nežádoucím způsobem zasahovat do právního postavení subjektů veřejné správy a nedojde k neomezenému vládnutí byrokracie (Průcha, 2007).

NPM představuje určitý teoretický model nového řízení organizací veřejné správy, který **nelze jednotně aplikovat na jakoukoliv organizaci veřejné správy.** Principy NPM je nutné přizpůsobit konkrétnímu prostředí a podmínkám každé země. New Public Management využívá různých prostředků ke splnění stanovených cílů v řízení veřejné správy. Obsahuje nové metody řízení veřejné správy, založené na zkušenostech, postupech a procesech uplatňovaných v soukromém sektoru. Jedná se například o různé formy kontraktování, ať už jde o partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem nebo mezi organizacemi veřejné

[13] POMAHAČ, VIDLÁKOVÁ, 2002

správy navzájem. Mezi nástroje NPM patří benchmarking[14], strategický management, controlling[15] a delegování výkonných pravomocí na regionální organizace veřejné správy, které může přispět ke zvýšení motivace a aktivity zaměstnanců. K využití principů NPM, je nutná stabilizace veřejné správy a její funkčnost v oblasti poskytování veřejných služeb. Nezbytným mechanismem je kontrola probíhající na všech úrovních veřejné správy a její provádění nezávislými subjekty[16].

Rostoucí vědeckotechnický pokrok, recese ekonomiky a požadavek občanů na zvyšování kvality jednotlivých veřejných služeb klade na řídící orgány stále vyšší nároky, proto heslem New Public Managementu založeném na myšlence štíhlého státu je:
„Šetřit a současně zvyšovat efektivnost.“

Smyslem NPM je využít následujících přístupů:

- decentralizace,
- výkonnost a efektivita,
- možnost volby a konkurence,
- orientace na zákazníky – klienty veřejné správy,
- motivace a řízení lidských zdrojů,
- e-government“.[17]

Hlavní příčinou vzniku nového modernizačního hnutí NPM, které zahrnuje veřejný sektor po celém světě i v Evropě, jsou zejména omezené veřejné finanční zdroje, s ohledem na úkoly spojené se sociálním státem, strukturální hospodářskou krizí a internacionalizací veřejných záležitostí.
Reformní programy vlád a zvýšená očekávání společnosti mění způsob, jakým veřejný sektor pracuje v některých zemích. Dochází k přechodu z organizační struktury založené na resortních pravidlech řízení, které je založené na plnění cílů.

Při zavádění principů NPM do veřejné správy nelze zapomenout na fakt, že veřejnost

[14] Metoda srovnávání služeb správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, které či která určitou službu poskytuje nejlépe.
[15] Controlling je koordinační koncept, který pravidelně prověřuje aktuální stav a s jehož pomocí se zjišťují odchylky od stavu žádoucího a vyvozují se nápravná opatření.
[16] HRABALOVÁ, KLÍMOVÁ, NUNVÁŘOVÁ, 2005:15
[17] OCHRANA, PŮČEK, 2011 : 31

nepředstavuje jen klienty poskytovaných služeb, ale jsou to i sdružení v rámci územní samosprávy zejména Svaz měst a obcí České republiky (SMOČR) a Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů České republiky (STMOÚ).

D. Hendrych k tomuto problému uvádí „Nejde o to nahradit pojem veřejná správa pojmem management, ale dosáhnout toho, aby správní úřady i orgány samosprávy měly lepší nástroje a volnější ruce k efektivnímu plnění úkolů při plném zachování odpovědnosti za jejich plnění“[18]

3.3.2 Efektivní rozhodování ve veřejné správě v konceptu NPM

Posláním veřejného sektoru[19] je zajišťovat produkci veřejných statků a veřejných služeb, což patří do kategorie společensky žádoucích produktů, jejichž poskytování soukromý sektor považuje za ekonomicky neefektivní. Jsou to právě ukazatele ekonomické efektivnosti odlišující výchozí rozhodovací pozice soukromého a veřejného sektoru. Veřejný sektor usiluje o maximalizaci společenských efektů (veřejného dobra), které nejsou měřitelné a ani finančně vyčíslitelné. Většina z nás, jako racionálně uvažující osoby, očekává od institucí veřejného sektoru, kromě služeb poskytovaných ve veřejném zájmu, i výstupy s maximálním užitkem. Jedním z klíčových předpokladů zajištění co největšího užitku je efektivní fungování veřejného sektoru, čehož lze dosáhnout jen s použitím správných nástrojů a technik majících vliv na efektivní rozhodování (Ochrana, 2011).

Za každé rozhodnutí ve veřejném sektoru odpovídají konkrétní lidé – politici, úředníci a další zaměstnanci. Jejich každodenní rozhodnutí mohou situaci ve veřejném sektoru zlepšovat, pokud odpovídají zásadám „dělat správné věci správně“ neboli Smart Administration[20] nebo ji zhoršit díky špatným zákonům, nehospodárným či neúčelným investicím, jakémukoliv plýtvání, atd.

Rozhodování ve veřejné správě ovlivňují objektivní podmínky rozhodovací činnosti. Jsou to

[18] HENDRYCH, 2009, s. 17
[19] Veřejný sektor v pojetí NPM zahrnuje jednotlivé sféry společenského života, které se nachází ve veřejném vlastnictví, v nichž se z politického hlediska rozhoduje volbou a uplatňuje se v nich veřejná kontrola. Smyslem fungování veřejného sektoru je zajištění naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných.
[20] Smart Administration je v rámci konceptu NPM založena na zjišťování poptávky občanů po veřejných statcích a veřejných službách. Systém „chytré veřejné správy“ vede ke zvyšování kvality života občanů a zlepšování výkonu veřejné správy a veřejných služeb (srov. Ochrana, Drhová 2010).

okolní vlivy, které nelze bezprostředně ovlivnit. Zejména jde-li o legislativní prostředí, rozpočtové omezení, stanovená pravidla a další, které značně omezují racionalitu uvažování. Rozhodování se uplatňuje na základě zákonem stanoveného procesu, kdy zákon vymezuje rozhodovací pravomoci, povinnosti a úkoly. Racionalita správních rozhodnutí a činností se projevuje striktním dodržováním zákonů, předpisů, nařízení a vyhlášek, které musí úředníci znát (Ochrana, Drhová, 2010). Prostor pro subjektivní rozhodování ve veřejné správě není zpravidla dán, lze jen využít subjektivních kvalit jednotlivce, tedy jeho odborné připravenosti, manažerské způsobilosti a mravních kvalit. Relativně větší volnost v navrhování a realizaci cílů, řešení úkolů je právními předpisy přiznávána územní samosprávě, což pak ovlivňuje i určitou volnost pro zavádění různých inovačních prvků. (Bakoš a kol., 2008).

3.3.3 Efektivní řízení veřejné správy

Přístup prosazovaný Osbornem a Gaeblerem, ve kterém je občan považován za zákazníka veřejné správy, je v praxi uváděn jako **Reinventing Government**[21], jehož cílem je vytvořit takový systém řízení veřejné správy, který umožní občanům získat co největší přínos z toho, co vláda může nabídnout v rámci své činnosti. Koncept znovuobjevené vlády doplňuje **teorie „veřejného podnikání**“ a **teorie „New Public Service“** (NPS).

Teorie veřejného podnikání kritizuje byrokratický přístup k veřejné správě, neboť se opírá o hierarchicky členěnou strukturu podle striktně daných organizačních pravidel a principů financování. Dle názoru Osborna a Gaeblera je byrokratický systém v podmínkách globální konkurence strnulý, nepřizpůsobivý a vede k průměrným výkonům, k byrokratické kontrole a k odklonu od uspokojování potřeb občanů. Pozitivem konceptu veřejného podnikání je řada podnětů, které mohou přispět k reformování veřejné správy a přechodu od administrativně orientovaného řízení veřejné správy k řízení zaměřeném na potřeby občana a efektivitu výkonu veřejné správy.

Koncepce NPS předkládá teorii, která vyzdvihuje novou roli státních zaměstnanců ve výkonu státní správy, jejichž činnost nemá spočívat v řízení či kontrole společnosti, ale v naplňování veřejných potřeb občanů. Přitom se řídí odpovědností za řešení problémů a snaží se o uspokojování požadavků občanů[22].

[21] V českém překladu „znovuobjevená vláda“
[22] PŮČEK, OCHRANA a kol., 2009[22] V českém překladu „znovuobjevená vláda“
[22] PŮČEK**Error! Bookmark not defined.**, OCHRANA a kol., 2009

Vzhledem k tomu, že k cílům organizací veřejné správy patří uspokojování potřeb občanů, mohou organizace vhodným způsobem do svého organizačního uspořádání zakomponovat teoretický přístup NPS.

3.3.4 Štíhlá veřejná správa

V posledních letech se stále více hovoří o snížení administrativy ve veřejné a hlavně státní správě, ale čísla o počtech lidí v administrativě spíše svědčí o opaku. I koncept NPM je založen na myšlence štíhlého státu, orientovaném na snižování byrokracie a řady administrativních úkonů. Určitou cestou k realizaci procesu zeštíhlování v administrativě jsou změny, které se zaměřují na zvyšování výkonnosti, efektivnosti a snižování nákladů v podobě odstraňování veškerého plýtvání a odstraňování zbytečné práce. Aby k takové realizaci došlo, je potřeba změny myšlení. Nejvhodnějším přístupem je metoda **LEAN** – štíhlá veřejná správa, která patří i k metodám zvyšování výkonnosti. Tato metoda se začala nejprve používat v podnikatelském sektoru a v současné době se začíná uplatňovat i ve veřejné správě. Spočívá v systematickém hledání a odstraňování příčin plýtvání a zeštíhlení procesů v co největší míře[23].

Efekt zeštíhlení se projevuje v odstranění zbytečné práce, úspoře času a zdrojů ve všech činnostech. Toto zeštíhlení by mělo současně vést k menšímu počtu chyb, k zaměstnávání menšího počtu lidí, méně investic, prostoru, ale i méně finančních výdajů. Základní myšlenkou je, že se nezvyšuje úsilí, produktivita, intenzita, ale zlepšuje se organizace práce. To znamená dělat správné věci správně a to hned napoprvé. Vhodným doplněním metody zeštíhlování je projektové řízení. Podle metody Lean existuje několik druhů plýtvání ve veřejné správě, které se projevují v nadměrném zpracování, ve zbytečné práci, v čekáních a prostojích, ve stejné činnosti, kterou je nutné provést znovu, ve špatně zadaných úkolech, nepromyšlených aktivitách, atd.

Podle Ochrany a Půčka (2011) lze plýtvání odstranit změnou, která je chápána, jako přeměna ze současného stavu či situace do nového budoucího stavu nebo situace. To odpovídá lineárnímu myšlení, které se užívá pro řízení změn. Mnohdy je lineární myšlení v organizacích veřejné správy statické a nedokáže vidět potřebné souvislosti při rozhodování a řízení změn, a porozumět potřebným vazbám. Na základě svých cílů a analýzy svého okolí,

[23] OCHRANA, PŮČEK, 2011

které je však turbulentní, dynamické, definuje problém nebo změnu, k vyřešení přijme rozhodnutí a předpokládá, že jeho realizací se problém vyřeší.

Aby byla organizace efektivní, výkonná a současně štíhlá **nelze jen měnit způsob práce nebo procesy, ale je nutné změnit i postoje, jak u manažerů, tak i u zaměstnanců**. Smyslem štíhlé organizace veřejné správy není běžné snižování nákladů, ale jde především o zodpovědný přístup k úsporám a kvalitě, vydání menšího úsilí, odstranění zbytečné práce, snížení počtu chyb, úspora času, zdrojů ve všech prováděných činnostech. Tudíž není vhodné jen snižovat počty pracovníků a odbourávat činnosti, které jsou potřebné k uspokojování veřejných potřeb[24].

3.3.5 Možnosti implementace New Public Management a jeho omezení

Koncept New Public Managementu je teoretickým modelem řízení organizací veřejné správy a v českých podmínkách se jako celek neuplatňuje, avšak pro fungování správních orgánů jsou důležité základy, na kterých je tento koncept postaven.

Specifikem jejich řízení je přibližování jejich postupů managementu organizací v soukromém sektoru. S ohledem na některé specifické oblasti, které jsou charakteristické pro veřejný sektor např. ochrana veřejného zájmu, větší právní závaznost, omezení ziskového motivu a nepřesně dané požadavky na koncepční či rozhodovací činnosti, lze využít manažerských metod soukromé sféry ve sféře veřejné, a to s ohledem na chování a postavení určité organizace. Principy managementu přebírané ze soukromé sféry slouží ke zdokonalování organizace jako celku, ale i činnosti veřejné správy.

Zejména strategický management se stává nedílnou součástí při přípravě a realizaci rozvoje územních samosprávných celků, ale i celé České republiky. Převratnost v tomto procesu lze spatřovat ve změně posunu od dosavadního administrativního pojetí k cílově orientovanému řízení veřejné správy, o který usiluje např. SMOČR.

Za přínos při využití některých prostředků NPM v procesech řízení, které mají vliv i na realizaci či změnu organizační struktury lze spatřovat v poskytování kompetentních služeb

[24] OCHRANA, PŮČEK, 2011

veřejnosti, které budou poskytovány rychle a nekomplikovaně, v otevřenosti vůči problémům a potřebám obyvatel. Dále ve větší transparentnosti veřejné správy, v možnosti rychle a efektivně reagovat na změny, poskytovat služby v souladu s potřebami obyvatel a přitom se chovat hospodárně a efektivně. Velký důraz je kladen na stanovování cílů a na kontrolu poskytovaných služeb. Prostředky NPM mohou zaměstnancům v jejich pracovních pozicích přinést větší samostatnost, více vlastní iniciativy, zodpovědnost a motivaci díky lepší měřitelnosti kvality poskytnuté služby, a tím i projevu uznání v zaměstnání, ale i na veřejnosti (Kozáková).

Dalším vhodným nástrojem NPM k trvalému **zvyšování výkonnosti a řízení kvality** využívaným v procesním řízení subjektů veřejné správy s rozšířenou působností je **Benchmarking.** Jeho cílem je analyzovat současný výkon přenesených kompetencí veřejné správy a data vyplývající z analýzy jsou vzájemně porovnávaná a vyhodnocována tak, aby bylo identifikováno nejlepší řešení a možnosti úřadů ke zlepšení práce a kvality poskytovaných služeb, což se promítá i do optimalizace organizační struktury. Metoda **Benchlearning** je obdobou metody Benchmarking, ale oproti ní se více zaměřuje při porovnávání na učení se od druhých. Smyslem metody je naučit se dobrou praxi od druhých místo vymýšlení něčeho nového.

Specifickou metodou, která přispívá k formulaci, řízení a implementaci strategií, a byla již vyzkoušena i v české veřejné správě je metoda **Balanced Scorecard (BSC).** Spočívá v přiřazování finančních a nefinančních měřítek strategickým cílům odvozeným z vize a strategie. Různým činnostem je přiřazen určitý počet měřítek a jsou vyčleněny hodnoty, kterých chce úřad dosáhnout. Nejedná se pouze o hodnoty, které byly doposud měřitelné, ale i o tzv. měkké faktory, jakými jsou např. spokojenost obyvatel, kvalita poskytovaných služeb (Olšová, 2005).

K dalším metodám zvyšování výkonnosti je možné řadit metodu **Lean** – štíhlá veřejná správa**, reengineering**, která zásadním způsobem změní procesy organizace veřejné správy tak, aby došlo ke zdokonalení různých aspektů z hlediska výkonnosti, dále **Management by Objectives** (**MBO) jakožto** řízení podle cílů, na kterých se podílejí jednotlivé složky dané organizace**, personální** či **procesní audity, controlling a reporting.**

Mezi významné metody řízení kvality se řadí např. standardy **ISO 9001,** kdy v rámci jednotlivých oblastí veřejných služeb vznikají sektorové nebo regionální standardy kvality či výkonnosti poskytovaných veřejných služeb. V některých zemích, které realizovaly reformy založené na konceptu NPW, se implementace standardů kvality dle ISO staly předstupněm a nutným předpokladem pro zavedení dalších moderních manažerských metod, jako je např. **Common Assessment Framework (CAF)[25].**

Současná praxe řízení veřejné správy staví na přístupu **Total Quality Management (TQM) -** totální řízení kvality, odvozeném ze soukromého sektoru. Tento přístup vychází z identifikování potřeb zákazníků (v tomto případě klientů služeb veřejné správy) a vytvoření takových aktivit v organizaci, které povedou ke splnění očekávání ze strany zákazníka.

Metodou moderního strategického řízení je metoda Balanced Scorecard (BSC), SWOT analýza[26], **integrované plány rozvoje měst a obcí, dynamické strategické plánování a koncepce smart city[27]. Místní Agenda 21 (MA 21)** pak umožňuje městům, obcím, mikroregionům a krajům prokázat podle určitých kritérií a ukazatelů jaké aktivity vedou k jejich splnění.

Koncept NPM svými základy přispěl k vytvoření nového přístupu k řízení, který bývá označován jako **Good Governance** neboli „dobrá správa“, „dobré vládnutí“, jehož podstata spočívá ve vztahu odpovědnosti státu a občana. Na občany není již nahlíženo pouze jako na spotřebitele, ale důraz je kladen na efektivně poskytnutou veřejnou službu občanům. Současné reformy veřejné správy vedou k přesunu kompetencí ve veřejné správě k samosprávě a regionálnímu rozvoji území. Za dobrou správu je považována taková správa, která dodržuje právní pravidla, je transparentní, spravedlivá, efektivní, výkonná, odpovědná a na které participují občané. Pokud se v organizaci veřejné správy uplatňují zásady jako je zákonnost, nestrannost, rovnost, včasnost, přiměřenost, odpovědnost, otevřenost a vstřícnost, lze hovořit o organizaci vykonávající svou činnost na principech dobré správy.

[25] Konkrétně ve Slovinsku byly v rámci veřejné správy zaváděny standardy ISO už koncem devadesátých let a od roku 2000 na to navázala implementace CAF s tím, že se tyto moderní manažerské metody staly integrální součástí vládní strategie pro další rozvoj slovinské veřejné správy (Strategy on Further Development of Slovene Public Sector 2003-2005).

[26] SWOT analýza je nástrojem pro zjištění v jaké situaci se organizace nachází vzhledem k okolnímu prostředí.

[27] OCHRANA, PŮČEK, 2011.

K tomu, aby tak organizace mohla fungovat, je potřeba určitého předpokladu, kterým je stabilní právní prostředí, jeho přehlednost, srozumitelnost a kvalifikovanost. Dalším předpokladem dobré správy je, že organizace je dostatečně flexibilní, umožňuje plnit základní cíle a řešit úkoly veřejné správy. Tomu mnohdy brání byrokratický model aplikující administrativní pojetí výkonu veřejné správy místo cílově orientovaného řízení veřejných úkolů[28].

Nedostatek v konceptu NPM lze spatřovat v rozdílném směřování cíle trhu a státu. Soukromá organizace usiluje o co největší zisk a veřejná správa směřuje k zajištění blaha obyvatel. V prvém případě může organizace v rámci svých vlastních pravidel uplatňovat různé modely řízení, v druhém případě veřejná správa je ve své působnosti omezena demokratickými pravidly, zejména v transparentnosti rozhodování[29]. Podle některých autorů si předpoklady NPM navzájem odporují, protože se na jedné straně očekává od úředníků, že budou autonomní a podnikaví a současně se budou přitom řídit podněty od klientů. Avšak na druhé straně se musí řídit podněty od politiků. Odpovědnost má být delegována směrem k nejnižším složkám či jednotlivým pracovníkům a naopak finanční kontrola má být centralizovaná a co nejpřísnější z důvodu kontroly výdajů veřejných rozpočtů[30].

Základní srovnání klasického přístupu a rysů NPM při řešení problému, které se však musí přizpůsobovat legislativě a kulturním tradicím dané země, jsou uvedeny v následující tabulce:

[28] HENDRYCH, 2009
[29] DRECHSLER in OCHRANA, DRHOVÁ, 2010
[30] PETERS, WRIGHT in OCHRANA, DRHOVÁ, 2010

Tabulka 1 Přístup NPM k řízení veřejné správy ve srovnání s klasickým přístupem

Aspekt	Klasický způsob řešení problému	Způsob řešení navrhovaný NPM
Řídící princip	Hierarchický, striktně daný.	Řízení na základě výsledků, rozložené produkční systémy.
Způsob řízení	Pyramidové řízení, organizačně striktně vymezené.	Relativně autonomní řízení. Organizace fungují relativně samostatně na principu pracovních smluv.
Způsob rozhodování	Hierarchický výkon rozhodování, plánování výkonu rozhodnutí.	Dvojí způsob rozhodování mezi centrální, strategickou činností a pružně (operativně) zabezpečovanými službami.
Forma řízení	Procesně orientované řízení veřejné správy.	Řízení orientované na výsledek, kontrolované na základě výkonových ukazatelů.
Poskytování veřejných služeb	Kolektivní poskytování veřejných a sociálních služeb formou univerzálního produktu.	Flexibilní poskytování veřejných a sociálních služeb formou individuálního přístupu., které mohou být poskytovány i různými smluvně zajišťovanými subjekty.
Přístup k nakládání s veřejnými zdroji	Produkční jednotky veřejné správy nejsou ekonomicky zainteresovány na racionálně ekonomickém nakládání s veřejnými zdroji.	Produkční jednotky veřejné správy pracují na principu „poskytování hodnoty za peníze.“
Vztah k majetku	Vlastnění majetku.	Řízení majetku.
Rozpočtování	Institucionální (nárokové) financování.	Rozpočtování orientované na výsledky.

Zdroj: Ochrana F., Drhová Z., 2010, s. 99-100

Mnoho snah o modernizaci a zefektivnění veřejné správy ve světě i v České republice ztroskotalo na neschopnosti prosadit, zavést požadované změny a důsledně je řídit. Peter Drucker považuje za příčinu neúspěchu organizací to, že existující organizace neinovují a

nové organizace se hroutí, pokud neřídí. Jeho doporučením je „inovovat“, tím měnit organizaci k lepšímu a „řídit“[31].

3.3.6 Příklady dobré i špatné praxe v oblasti implementace konceptu New Public Management a jeho opatření

V této podkapitole jsou uvedeny příklady dobré i špatné praxe ze zahraničí týkající se implementace konceptu New Public Management a jednotlivých opatření a manažerských metod, které zastřešuje.

Oblast	Příklad dobré / špatné praxe
Dopady implementace koncepce NPM na vybraný sektor	Úspěšná implementace konceptu NPM v oblasti vědy, výzkumu a vývoje v Německu s pozitivním efektem na vědeckovýzkumné výsledky, a to zejména díky lepší alokaci prostředků a vyšší míře flexibility výzkumných pracovišť nastavená ze strany státu[32].
Rizika implementace koncepce NPM	Implementace reforem založených na konceptu NPM vyvolala ve Francii řadu protestních akcí a aktivit organizovaných profesními organizacemi v jednotlivých sektorech (zdravotnictví, školství, justice, sociální péče, výzkum a vývoj, atd.) ve vazbě na roli profesních organizací a sdružení ve veřejných službách, zejména pak stran jejich autonomie, kterou tyto reformy ohrožovaly. Jedním z významných důvodů odmítavého postoje těchto organizací k reformám založeným na konceptu NPM bylo nedostatečné zahrnutí těchto organizací do jejich příprav a také nedostatečná komunikace státu a jeho složek ve směru významu a dopadu těchto reforem[33]
Rizika implementace konceptu NPM	Reformy založené na bázi konceptu NPM vytvořily v zemích západní Evropy řadu částečně nebo zcela autonomních organizací nebo institucí, často na pomezí veřejného a soukromého sektoru a v mnoha případech s nejasně vymezenými pravomoci a odpovědností.[34]

[31] OCHRANA, PŮČEK, 2011.
[32] SCHUBERT, 2009.
[33] BEZZES, 2009.
[34] MEYER, LEIXNERING, 2015

Oblast	Příklad dobré / špatné praxe
Implementace NPM v souvislosti s měřením výkonnosti	Úspěšnost nástrojů NPM spojených s výkonností organizací veřejného sektoru v Nizozemí jsou závislé na nastavení jasných cílů dané organizace, schopnosti organizace vybrat pro měření své výkonnosti správné metriky a stupni autonomie manažerů dané organizace. Na základě průzkumu provedeného na 101 organizacích veřejného sektoru prokázal silnou vazbu mezi použitím systému měření výkonnosti organizace VS a zvýšením její výkonnosti v čase.[35]
Implementace reforem spojených se zaváděním konceptu NPM	V Brazílii došlo při zavádění institucionálních reforem spojených s implementací konceptu NPM k odmítavému postoji k těmto reformám ze strany velké části organizací státní správy i samosprávy. Tyto odmítavé postoje byly dány významnou změnou stupně kontroly institucí státní správy na jednotlivých úrovních (i dle územního principu), což mělo výrazně negativní efekt na zavádění těchto reforem.[36]
Faktory podmiňující úspěšnost implementace koncepce NPM ve vyspělých i rozvojových zemích	Svodné faktory úspěšnosti implementace konceptu NPM a s tím spojených reforem a institucionálních změn: • Stabilní ekonomická úroveň dané země • Existence tržní ekonomiky • Vynutitelnost legislativy • Pokročilost administrativní infrastruktury • Efektivita státu[37]

3.4 Další opatření vhodná pro řízení subjektů samosprávy a státní správy

V následujících podkapitolách autor uvádí přehled dalších opatření a metod vhodných pro řízení organizací samosprávy i státní správy, zejména pak takových, která jdou nad rámec „běžných“ opatření. Důvodem je skutečnost, že aktuálně používané metody v české veřejné

[35] SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014.

[36] REZENDE, 2008.

[37] SARKER, 2006.

správě nejsou zcela kompatibilní s metodami a opatřeními používanými ve veřejné správě v dalších zemí EU i ve světě, a to včetně metod zastřešených konceptem NPM.

Autor se na základě mnohaletých zkušeností z působení ve veřejné správě, rešerší strategických dokumentů (zejména pak aktuálního strategického rámce) i výstupů strukturovaných rozhovorů a fokusní skupiny zaměřil do rozšíření „běžných“ manažerských opatření o následující:

- Koncepce smart city
- Metoda SROI
- Metoda RIA
- Procesní modelování agend
- Results Based Management
- 360stupňová zpětná vazba
- Mystery klient

3.4.1 Koncepce smart city

V rámci samosprávy je vhodným opatřením koncepce smart city, která vychází z premisy, že inteligentní město (Smart City) staví na síle svých občanů, neboť si uvědomuje, že městský rozpočet i akceschopnost úředníků jsou z podstaty věci omezené. Takové město dlouhodobě plánuje, buduje otevřenou komunikační platformu s občany a využívá moderní technologie, to vše s cílem měřitelně zlepšit kvalitu života těch, kteří ve městě žijí, a zvýšit svou atraktivitu pro ty, kteří by mohli mít zájem v daném městě žít či podnikat.

Tato koncepce 5 klíčových oblastí správy města podle konceptu smart city na základě zkušeností jejich implementace ve Velké Británii a dalších zemích:

1) Tvorba partnerství pro dodání holistických řešení

Města potřebují zavést správné dohody a partnerství, aby umožnila klíčovým městským podnikům spolupracovat a aby činnost těchto organizací byla provázána a příležitosti pro tvorbu veřejných prostorů byly efektivně využity.

2) Tvorba základu pro široké využití městských dat

Města potřebují zavést dohody mezi organizacemi ohledně nakládání s daty a technickou infrastrukturou, které umožní všeobecné využití informací generovaných městem s ohledem na každodenní provoz i procesy dlouhodobého plánování.

3) Použití digitálního modelování pro dodávky fyzického prostředí zaměřeného na občany

Města musí zajistit, aby rozvoj měst a jejich okolí probíhal s ohledem na potřeby občanů, obchodních partnerů a návštěvníků s cílem vzájemné spolupráce a podpory inovací.

4) Zavést rozvojový prvek – digitální a komunikační infrastrukturu

Města potřebují zavést digitální a komunikační infrastrukturu pro podporu nových služeb a umožnit tvorbu dat v reálném čase, jejich přenos tam, kde jsou potřeba, a jejich využívání pro lepší fungování města.

5) Vývoj a testování nových obchodních modelů a procesů

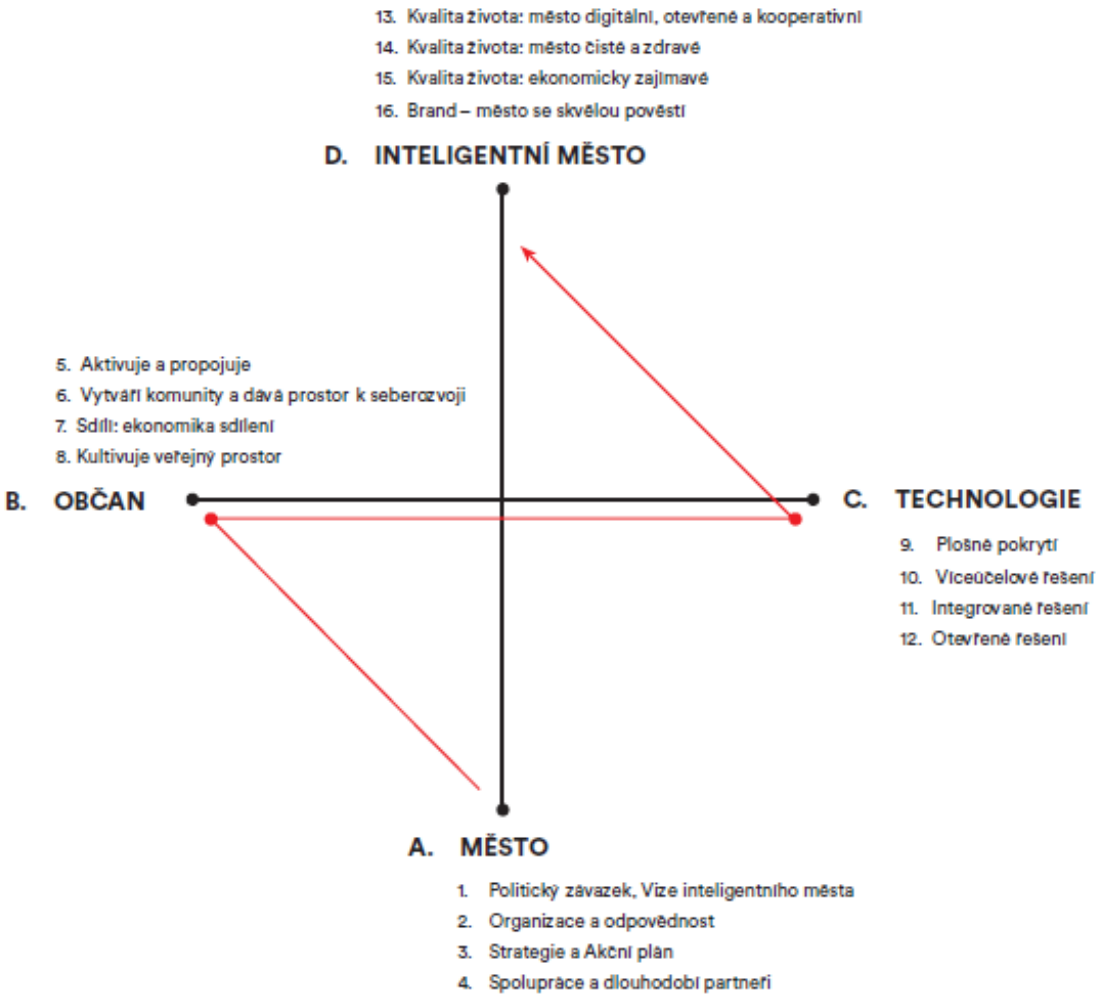
Města potřebují vůli k zavádění nových transformačních obchodních modelů, které je možné nastartovat otevřeným přístupem k datům a bližší integrací mezi městskými systémy a změnou stávajících procesů tak, aby z nich mohlo profitovat město i veřejnost.

Metodické uchopení konceptu Smart City přináší jistotu komplexního pojetí konkrétní problematiky, kdy se nejedná pouze o instalaci moderní technologie, ale především o programové řešení města s konkrétními dopady na občany.

Níže uvedený návrh metodického postupu konceptu inteligentních měst postaven na univerzálním modelu 16 hierarchicky seřazených komponent, které na pozadí naší kulturní vyspělosti zohledňují klíčové aspekty chytrých měst[38] – silnou organizaci města, zapojení občanů, nasazení technologií a měřitelné vyhodnocení přínosů. Tento model je navíc vodítkem pro sestavování i komplexních a propracovaných strategií a programů chytrých měst, neboť poskytuje uživateli jednotnou strukturu, které se lze držet a která dává jistotu, že se v řešení konkrétního problému nic nevynechá.

[38] Smart City 01/2015, Inteligentní dopravní systémy, článek Metodika smart city, s.11.

Obrázek 3 Schéma postupu tvorby smart city – jednotná 16stupňová struktura smart city konceptů



Zdroj: Smart City 01/2015, Inteligentní dopravní systémy, článek Metodika smart city, s. 11

V České republice začíná koncept smart city metodicky řešit například statutární město Brno, kde v rámci koaliční smlouvy jsou formulovány progresivní cíle, kterých chce vedení města dosáhnout ve svém čtyřletém volebním období. Pro koncepční zavádění inovací ustanovilo Komisi smart city a zároveň nastavilo v podobnější podobě jeden z SC programů, zpracovaných podle metodiky, kterým je návrh chytrého svozu odpadu. Tento program zahrnuje měřitelné cíle, jako je např. zvýšení podílu tříděného odpadu o 10 % do konce roku 2017 nebo snížení nákladů na svoz odpadu o 10 % do konce roku 2017. Současně pak program inteligentního svozu odpadu zahrnuje konkrétní aktivity k naplňování těchto cílů jako je projekt „Čipy do popelnic“, jehož podstatou je osazení všech sběrných nádob na komunální i tříděný odpad RFID čipy. Současně dojde k osazení svozových vozidel

systémem pro vážení sběrných nádob, načítání čipů a komunikaci s obslužným informačním systémem, do něhož budou svozová vozidla předávat získaná data. Při každém vysypání sběrné nádoby do svozového vozidla tak dojde k vytvoření a uložení informací o sběrné nádobě, druhu odpadu, svozovém vozu, času, místu a váze odpadu. Tato data budou veřejně dostupná (ve formátu open dat) a veřejnost tak bude moci analyzovat a kontrolovat fungování systému svozu odpadu až na úroveň vyvezení jedné konkrétní sběrné nádoby[39].

Dalším městem, které koncept smart city postupně zavádí, je statutární město Plzeň, zejména pak v oblasti městské hromadné dopravy. Statutární město Ostrava pak implementuje dílčí opatření konceptu smart city již od roku 2010.

Zkušenosti ze zahraničí ukazují možnost použití koncepce smart city nejen na úrovni velkých měst (v českém prostředí statutárních měst), ale i měst velikosti českých okresních měst.

3.4.2 Metoda SROI

Analýza SROI vychází z principů analýzy nákladů a přínosů – CBA analýzy. Analýza nákladů a přínosů projekt zkoumá z celostního pohledu a posuzuje, jaký bude mít projekt vliv na společnost jako celek, analýza SROI pak zkoumá dopady projektu z pohledu jednotlivých zainteresovaných stran. Analýza společenské návratnosti projektů je tak metoda umožňující vyjádřit ekonomické, sociální a environmentální dopady projektů.

Hlavní přínosy analýzy SROI:

- Hodnotí pozitivní i negativní dopady projektu (zejména ekonomické, sociální, environmentální).
- Hledá hodnotu, kterou projekt přináší všem relevantním zainteresovaným stranám (v případě této práce se autor zaměřuje pouze na realizátora projektu – příjemce podpory).
- Snaží se zachytit a změřit změnu, kterou projekt vyvolává u zainteresovaných stran (přínosy a náklady, resp. újmy všech relevantních zainteresovaných stran).

[39] Smart City 01/2015, článek Konkrétní použití metody SC na oblast chytrého svozu odpadu, s. 15

Analýza SROI identifikuje a měří tyto ekonomické, sociální a environmentální dopady (ať už jsou pozitivní či negativní) a převádí tyto dopady na finanční vyjádření. Výsledkem analýzy SROI je tzv. **ukazatel SROI**, který vyjadřuje poměr mezi přínosy a náklady. Například ukazatel SROI 5 : 1 ukazuje, že každá koruna investovaná do projektu vytvořila hodnotu 5 Kč.

Metoda SROI má jako každá metoda některé výhody a naopak nevýhody. Hlavní pozitiva a negativa analýzy SROI shrnuje následující tabulka.

Výhody nástroje	**Nevýhody nástroje**
• Komplexní posouzení projektu včetně jeho nefinančních přínosů i nákladů pro realizátora • Zahrnuje i posouzení ekonomické efektivnosti projektu prostřednictvím zahrnutí predikovaných nákladů projektu (realizačních i provozních) • Poskytuje podklad pro hodnocení efektivnosti alokace prostředků vynaložených na projekt • Možnost komparace mezi projekty různé velikosti • Výstupem je jeden ukazatel vyjadřující celkovou společenskou přínosnost projektu • Výstup metody SROI může být vhodným podpůrným argumentem pro zajištění finanční (nebo alespoň politické) podpory projektů a akcí s významným společenským přínosem • Využitelnost pro rozhodovací praxi zastupitelských orgánů i vedení subjektů samosprávy nejen v rámci investičních a neinvestičních akcí (např. při rozhodování o sloučení škol)	• Nutný převod nefinančních přínosů a nákladů na finanční vyjádření • Obtížná a někdy až nemožná převoditelnost nefinančních přínosů a nákladů na finanční vyjádření • Vysoká náročnost na zajištění podkladových dat a informací, zejména z externích zdrojů • Relativně velká míra subjektivity při oceňování přínosů a nákladů včetně rizika opomenutí některých významných přínosů nebo nákladů

Komplexní popis metody SROI je uveden v rámci popisu metodologického aparátu této práce v podkapitole 4.5.2.

Tuto metodu bude aplikovat například Pardubický kraj v rámci socioekonomického hodnocení projektů a projektových záměrů, kdy Socioekonomické hodnocení projektů umožní samosprávě kraje posoudit finanční i nefinanční dopady projektů a sofistikovaně stanovit priority pro investiční i neinvestiční projekty[40].

3.4.3 Metoda RIA

Hodnocení dopadů regulace – RIA (Regulatory Impact Assessment) zahrnuje soustavu analytických metod určených k systematickému hodnocení očekávaných dopadů navrhovaných politik a právních předpisů, kterými jsou implementovány.

Základní postup zpracování návrhu právní normy dle metody RIA lze shrnout do následujících pěti bodů[41]:

1. **Definice problému a cílů řešení** (pokud možno vyjádřených kvantitativními ukazateli).
2. **Navržení variant řešení včetně nelegislativních možností** (např. dohody s regulovanými subjekty, samoregulace – např. kodex profesní komory, ekonomické podněty – daňové úlevy, dotace, apod.) i tzv. „nulové varianty“, tj. nepodniknutí žádných kroků.
3. **Zhodnocení možných dopadů navrhovaných řešení** – k vyhodnocení dopadu se využívá metod jako CBA – analýza nákladu a užitku, SROI – analýza přínosů a újem pro jednotlivé dotčené subjekty, multikriteriální analýzy, apod. Na základě analýz je pak zvolena „nejvýhodnější“ varianta (v ideálním případě ta, která přináší nejvyšší rozdíl mezi užitkem a náklady, popř. ta, která přináší nejnižší náklady, event. lze zvolit i více variant).
4. **Kontrola** – dohled nad dodržováním stanovených principů pro přípravu regulace je svěřen útvaru nezávislému na předkladateli návrhu – Úřad vlády
5. **Rozhodnutí** – na základě předložených přehledných podkladů příslušný orgán (vláda, ministr) rozhodne o přijetí či nepřijetí navrhovaného řešení, a to v doporučené či jiné variantě.

[40] http://www.pardubickykraj.cz/zvyseni-kvality-a-efektivnosti-projektoveho-rizeni-v-ramci-kru-pk

[41] https://www.vlada.cz/files/urad/sor/ria_postup_implementace.doc, upraveno a doplněno autorem

Při realizaci metody RIA je pro její úspěch nutná spolupráce se zainteresovanými subjekty i vně státní správy (organizace samosprávy, občané, profesní svazy, neziskové organizace, podnikatelské subjekty).

V České republice je povinně RIA uplatňována u všech obecně závazných právních předpisů připravovaných ministerstvy a ostatními ústředními správními úřady podle Legislativních pravidel vlády, a to včetně implementace práva EU. Od 1. listopadu 2011 byla pro zajištění efektivní implementace RIA zřízena Pracovní komise Legislativní rady vlády pro hodnocení dopadů regulace (dále jen „Komise RIA").
V praxi je bohužel RIA realizována čistě z formálního hlediska, bez skutečné analýzy dopadů, což vede k tomu, že implememtace obecně závazné právní předpisy vyvolává dodatečné náklady (finanční, materiální, časové), které nebyly původně uvažovány.

Komise RIA má následující pravomoci a odpovědnosti ve vazbě na aplikaci RIA:

- posuzuje kvalitu provedených RIA, ke kterým zpracovává stanovisko,
- na základě zpracovaného přehledu dopadů doporučuje zpracování nebo nezpracování RIA,
- je oprávněna provádět konzultace k RIA v průběhu jejího zpracování ústředními orgány státní správy.

Klíčové kroky procesu RIA jsou zachyceny v následujícím přehledu včetně specifikace jednotlivých kroků:

Klíčový krok	**Specifikace**
Zpracování přehledu dopadů k návrhu právního předpisu	Předkladatel, tj. ministerstva nebo ostatní orgány ústřední státní správy, je povinen pro každý návrh právního předpisu zpracovat přehled dopadů návrhu právního předpisu, a to v následujících oblastech: • Vymezení subjektů dotčených návrhem právního předpisu • Charakteristika dopadů právního předpisu na: o státní rozpočet a další veřejné rozpočty, o mezinárodní konkurenceschopnost České republiky,

Klíčový krok	Specifikace
	○ podnikatelské subjekty, ○ na územní samosprávné celky (obce, kraje), ○ spotřebitele, ○ sociální oblast (sociální dopady), ○ životní prostředí, ○ zajištění zákazu diskriminace ○ výkon státní statistické služby
Zpracování RIA k navrhovanému právnímu předpisu	RIA se zpracovává ke všem návrhům právních předpisů, u kterých musí být RIA zpracována. OSS – předkladatel při zpracování RIA postupuje podle Obecných zásad pro hodnocení dopadů regulace. Stanovení úrovně podrobnosti hodnocení dopadů je plně v jeho kompetenci, a to s ohledem na princip proporcionality. Výstupem z tohoto kroku procesu RIA je Závěrečná zpráva z hodnocení regulace (Závěrečná zpráva RIA), která se zaměřuje zejména na: • Důvod a cíle předloženého právního předpisu – definice problému, popis existujícího právního stavu v dané oblasti, identifikace dotčených subjektů, popis cílového stavu, zhodnocení rizik • Vymezení variant řešení včetně nulové varianty • Vyhodnocení nákladů a přínosů včetně vyhodnocení a srovnání jednotlivých variant • Návrh řešení na základě výběru nejvhodnější varianty • Postup implementace doporučené varianty včetně zajištění vynucování daného právního předpisu • Přezkum účinnosti regulace
Mezirezortní připomínkové řízení k návrhu právního předpisu včetně zpracované RIA	V rámci připomínkového řízení probíhá kontrola kvality závěrečných zpráv RIA zpravidla u návrhu vyhlášek ze strany Oddělení pro koordinaci procesu RIA ve spolupráci s Komisí RIA. Pokud dojde na základě výsledků připomínkového řízení v návrhu právního předpisu k věcným změnám, které mají vliv na provedené hodnocení dopadů, je nutné toto hodnocení dopadů, resp. závěrečnou zprávu RIA, doplnit

Klíčový krok	Specifikace
	a upravit. Pro návrhy zákonů se zpracovává do závěrečné zprávy RIA před předložením materiálu k projednání vládě tzv. shrnutí závěrečné zprávy RIA podle přílohy č. 3 Obecných zásad RIA. V případě, že dojde ke změně návrhu právního předpisu na základě výsledků jednání vlády, závěrečná zpráva RIA se již nemění, ale tato skutečnost se uvede v důvodové zprávě k návrhu právního předpisu.
Návrh stanoviska pracovní komise RIA k předloženému hodnocení dopadů regulace	Komise RIA projednává závěrečné zprávy RIA a navrhuje stanoviska ke kvalitě provedené RIA a jejího souladu s Obecnými zásadami pro hodnocení dopadů regulace. Stanovisko pracovní komise je samostatnou součástí návrhu stanoviska Legislativní rady vlády nebo jejího předsedy.

Zdroj: Obecné zásady pro hodnocení dopadů regulace (RIA) účinné od 1. února 2014, upraveno a doplněno autorem

Aktuálně lze považovat stupeň implementace RIA v České republice za stále nedostatečný, přestože dochází ke každoročnímu nárůstu podílu právních předpisů předložených s RIA, jak uvádí následující tabulka:

Tabulka 2 Komparace podílu návrhů právních předpisů předložených s RIA v období 2012-2014

Veličina	2012	2013	2014
Počty návrhů právních předpisů celkem	147	176	183
Počet právních předpisů předložených s RIA	80	102	109
Podíl právních předpisů předložených s RIA	54,42%	57,95%	59,56%

Zdroj: Evaluace monitorovacích indikátorů v oblasti podpory 4.1 OP LZZ, s. 25, Pracovní komise RIA, upraveno a doplněno autorem

Důležitost správného uplatnění RIA potvrzuje i struktura stanovisek Komise RIA k předloženým Závěrečným zprávám RIA:

Tabulka 3 Komparace struktury stanovisek Komise RIA návrhů právních předpisů předložených s RIA v období 2012-2014

Stanovisko PK k předloženým RIA	2012	2013	2014
Kladné stanovisko bez připomínek	33,00%	26,09%	21,10%
Kladné stanovisko po dopracování	45,00%	52,17%	60,55%
Kladné stanovisko po přepracování	11,00%	13,04%	10,09%
Negativní stanovisko	11,00%	8,70%	8,26%
Celkem	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: Evaluace monitorovacích indikátorů v oblasti podpory 4.1 OP LZZ, s. 36-39, Pracovní komise RIA, upraveno a doplněno autorem

Zahraniční komparace ukazují základní odlišnosti oproti situaci v České republice, které se mohou stát příležitostmi pro zlepšení implementace RIA[42]:

1) Významně širší uplatnění RIA ve státní sféře – kromě organizačních složek státu povinně musí zpracovávat RIA i všechny státní agentury a fondy, přičemž kvalita RIA zpracovaných státními agenturami má vyšší kvalitu než RIA zpracované ministerstvy (Regelradet – The Swedish Better Regulation Committee ze Švédska).
2) Zveřejňování všech stanovisek RIA pro zajištění jednak zpětné vazby pro cílové skupiny dotčené právním předpisem, jinak ve směru tlaku na zvyšování kvality zpráv RIA (např. Regulatory Public Committee z Velká Británie a Regelradet – The Swedish Better Regulation Committee ze Švédska).
3) Zpracování a zveřejnění příkladů dobré a špatné praxe zaměřených na správnou implementaci evropské legislativy a prevenci aplikace větších dopadů nebo nákladů než jaké evropská legislativa vyžaduje včetně uvedení nežádoucích odchylek (tzv. princip gold-plating, kdy je s odkazem na novou evropskou legislativní úpravu rozsah regulace

[42] *Zdroj: Evaluace monitorovacích indikátorů v oblasti podpory 4.1 OP LZZ, s. 16-19, Pracovní komise RIA, www stránky zahraničních institucí zabývajících se RIA, zejména:*

- *Regulatory Public Committee z Velká Británie (https://www.gov.uk/government/organisations/regulatory-policy-committee)*
- *Regelradet – The Swedish Better Regulation Committee ze Švédska (http://www.regelradet.se/en/)*

Upraveno a doplněno autorem

významně větší nebo širší než je nutné). Komise Regelradet – The Swedish Better Regulation Committee rovněž zakotvila v podmínkách zpracování RIA důsledně zdůvodnit jakékoliv dopady regulace nad rámec nezbytně nutných v případě regulace vycházející z nové evropské legislativy.

3.4.4 Procesní modelování agend

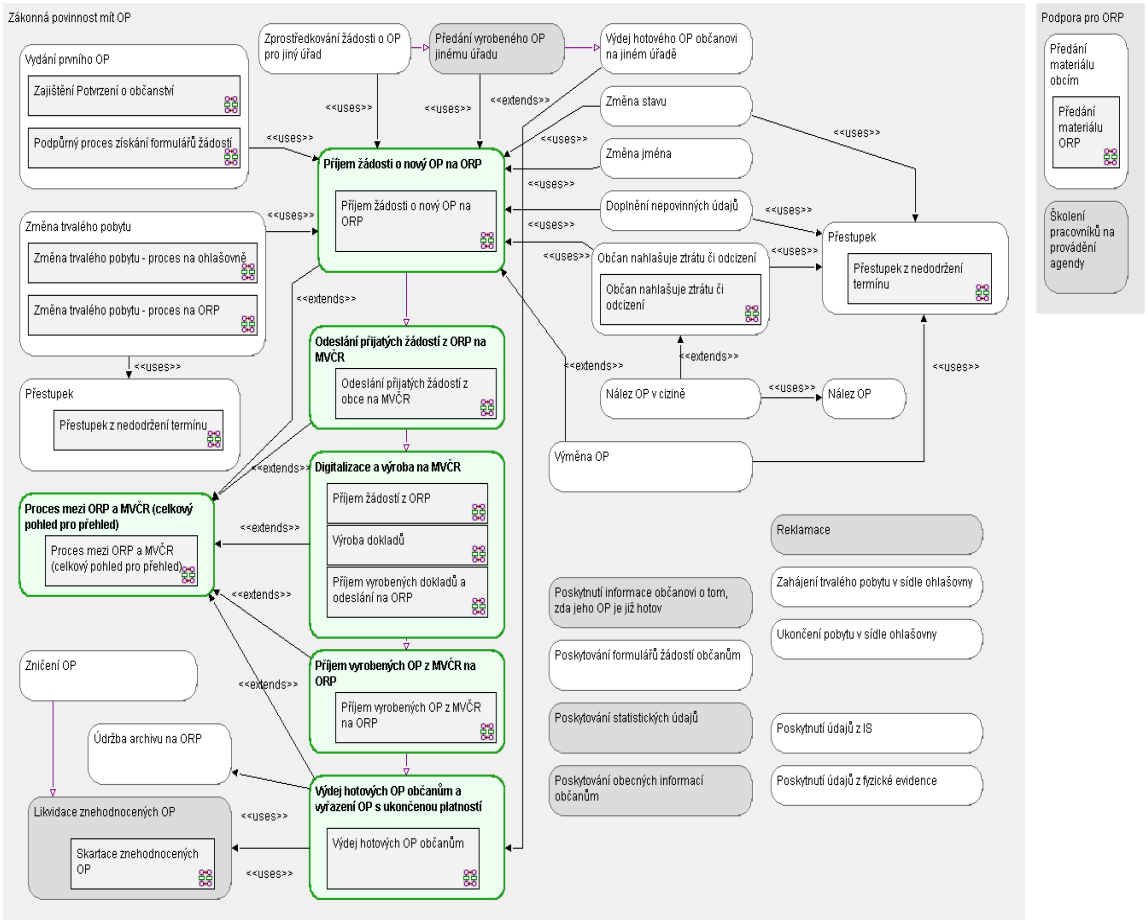
Cílem procesního modelování agend je zpracovat konkrétní popis jednotlivých agend veřejné správy včetně zohlednění následujících aspektů:

- vzájemná provázanost a dalšími agendami (zejména těmi, které na danou agendu navazují nebo jí předcházejí),
- popis nákladů na zajištění dané agendy,
- výnosy spojené s danou agendou (např. poplatky za jednotlivé úkony v rámci dané agendy),
- rizika spojená s realizací dané agendy,
- potřebnost agendy.

Procesní model dané agendy tak představuje model reality, který samozřejmě zahrnuje určitou míru zjednodušení (už jen s ohledem na skutečnost, že nemůže postihnout všechny výjimky spojené např. s postupem realizace dané agendy). Zároveň plní procesní model funkci úložiště velmi důležitých informací o procesech, postupech a strukturách veřejné správy. Poskytuje komplexní pohled na organizaci, její segmenty a řešení všech vnitřních i vnějších vazeb. Zároveň tvoří základ pro plánovité a soustavné provádění změn ve strukturách veřejné správy a prostředí pro analýzy, simulace a projektování struktur nových procesů veřejné správy.

Zastřešující rámcový postup byl vytvořen v rámci projektu „Procesní modelování agend veřejné správy“ realizovaného v rámci OP LZZ. Doporučený postup v rámci metodiky shrnuje zkušenosti z pilotního projektu procesních auditů agend veřejné správy, jehož výstupem je např. model agendy občanský průkaz.

Obrázek 4 Model agendy občanský průkaz[43]



Zdroj: Výstupy projektu „Procesní modelování agend veřejné správy“, dostupné na: http://www.mvcr.cz/clanek/procesni-modelovani-agend-verejne-spravy.aspx

Procesní modely na úrovni konkrétních organizací veřejné správy pak mají demonstrovat postup při výkonu agendy včetně postižení následujících charakteristik:

- finanční náročnost dané agendy,
- časová náročnost agendy,
- subjekty zapojené do dané agendy včetně kompetenčního modelu a jejich rolí,
- podmínky k bezchybnému a plynulému výkonu agendy.

V návaznosti na to lze realizovat procesní modelování jak na úrovni jednotlivých organizací státní správy i samosprávy, zejména pak tam, kde se jednotlivé agendy liší od již

[43] Agenda Občanské průkazy podle zákona č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech, ve znění pozdějších předpisů a informací získaných z jednání se zástupci zúčastněných úřadů

vytvořených, a také u těch organizací, které realizuji agendy odlišně od vytvořeného obecného procesního modelu, nebo realizují agendy zcela jiné.
Konkrétní procesní modely tak musí zahrnovat nejen konkrétní popis jednotlivých agend organizací státní správy či samosprávy, ale také popis finančních, časových, personálních, informačních a technologických požadavků, jejichž splnění je předpokladem pro kvalitní výkon dané agendy.

Procesní model by však neměl skončit popisem stávající realizace dané agendy, ale měl by být podkladem pro její zefektivnění, tedy východiskem jednak pro zefektivnění výkonu v rámci dané agendy a současně pro vytváření úspor (časových i finančních), které ale nelze generovat na úkor kvality výkonu dané agendy. Procesní model tak nebude pouze součástí nějaké statické databáze, ale bude využit především pro analýzu a zlepšování dané agenty i dalších činností příslušné organizace veřejné správy, pro revizi právních předpisů, metodickou činnost, optimální nastavení systému kontroly, organizaci úřadu, lidských zdrojů, řízení financí, vytvoření a řízení ICT.

3.4.5 Model 360stupňové zpětné vazby

Model 360stupňové vazby je založen na systematickém shromaždování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících jeho pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby[44].

Tento model je založen na několika principech:

1. Zajištění informací o výkonu jedince či skupiny z různých zdrojů.
2. Vícekriteriální hodnocení s předem stanovenými váhami a významem jednotlivých kritérií.
3. Systematičnost shromažďování údajů o jedinci či skupině.
4. Sběr dat o výkonu jedince probíhá zpravidla dotazníkovou podobou (primárně elektronickou formou).
5. Využití metody je pro jakékoliv zaměstnance, nejčastěji je však používána pro hodnocení a rozvoj vedoucích pracovníků.

[44] KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008.

Zajištěni podkladů pro zpětnou vazbu na výkon jedince (či skupiny) z více zdrojů je prostřednictvím interních i externích hodnotitelů, zejména pak:

- přímý nadřízený,
- zaměstnanci na stejné úrovni,
- podřízení,
- klienti – v případě veřejné správy uplatnitelné u zaměstnanců, kteří s klienty příslušného úřadu přicházejí do styku, u vedoucích pracovníků v omezené míře.

Účast těchto hodnotitelů může přinášet velmi komplexní pohled na činnosti a kvality daného zaměstnance. Hodnocený zaměstnanec se obvykle chová jinak v různých pracovních rolích a situacích, může mít odlišný přístup k různým spolupracovníkům. 360stupňová vazba umožňuje tento pohled okolí zprostředkovat a daný zaměstnanec tak může být hodnocen velmi pozitivně jako nadřízený, ale kritičtěji pak třeba v roli podřízeného či kolegy. 360stupňová vazba tak může poskytnout přesnější pohled na schopnosti a dovednosti každého zaměstnance.[45]

Hodnocení pracovníka probíhá podle různých kritérií, kdy typickou dimenzí hodnocení u vedoucích pracovníků jsou manažerské kompetence, ze kterých se odvozují položky dotazníku 360stupňové zpětné vazby a ke kterým se posléze hodnotitelé vyjadřují.

Důležité je zachovat anonymitu hodnotitelů, která je možná samozřejmě vyjma hodnoceného pracovníka a jeho přímého nadřízeného.

Sebehodnocení daného zaměstnance nemusí být do programu 360stupňové zpětné vazby zařazeno vždy, ale v případě vedoucích pracovníků by zařazeno být mělo, protože může být velmi prospěšným prvkem v rozvoji manažera. Vědomí neshody mezi tím, jak se hodnocený vedoucí pracovník (manažer) vnímá a jak ho vidí ostatní, zvyšuje jeho sebeuvědomění (znalost sama sebe). Právě tato znalost sama sebe je pak klíčová pro zajištění maximálního výkonu v roli vedoucího pracovníka a pro jeho další rozvoj v oblasti vedení a řízení lidí.

[45] DELIA, 2009.

Bez ohledu na konkrétní způsob využití techniky 360stupňové zpětné vazby by se tato metoda měla skládat z několika po sobě jdoucích kroků:

1. Iniciační fáze - na začátku je důležitá příprava organizace na to, že se bude 360stupňová vazba v této organizaci zavádět, vysvětlit všem zaměstnancům její smysl a postup realizace.
2. Návrhová fáze – v této fázi probíhá návrh nástroje sběru dat a postup sběru dat. V této fázi je klíčové upřesnit, co chce daná organizace u svých pracovníků měřit. Často se zde posuzují projevy chování pracovníků podle výkonových standardů, které tvoří většinou kompetenční profily jednotlivých pozic.
3. Výběr a proškolení hodnotitelů - po vytvoření návrhu dotazníků následuje výběr a příprava hodnotitelů, kteří se budou 360stupňové vazby účastnit.
4. Sběr dat – následně probíhá sběr dat, která mohou mít kvantitativní i kvalitativní podobu. Kvantitativní část tak tvoří např. stanovené hodnocení kompetencí, zatímco část kvalitativní je sestavena z komentářů, které mohou hodnotitelé do dotazníku sami vkládat.
5. Zpracování hodnotící zprávy - na základě poskytnutých dat se vytvoří pro každého hodnoceného jedince individuální zpráva.
6. Poskytnutí zpětné vazby - na základě individuální hodnotící zprávy se poskytuje hodnocenému pracovníkovi zpětná vazba, ve které zpravidla dostane hodnocený jedinec řadu podnětů pro rozvoj.
7. Zakomponování výsledků do rozvojových plánů zaměstnance - často se individuální zpráva a poskytnutá zpětná vazba stávají součástí hodnotících či rozvojových rozhovorů pracovníka s nadřízeným. Ze zpětné vazby pracovníkovi by měl vyplynout i akční plán rozvoje, který je zavazující jak pro hodnoceného jedince, tak pro jeho nadřízeného. Nadřízený pracovník pak často hraje nezastupitelnou roli v tom, že provází svého hodnoceného podřízeného rozvojem, podporuje ho a poskytujeme mu průběžnou zpětnou vazbu.

Opakováním 360stupňové vazby pak je možné sledovat rozvoj hodnoceného pracovníka a jeho posun v hodnocených parametrech.

3.4.6 Mystery client

Pojetí marketingové komunikace ve veřejné správě pojímá občana i podnikatelské subjekty jako zákazníky - klienty. Proto lze v prostředí veřejné správy využít všech nástrojů a postupů marketingové komunikace jako v soukromém sektoru, je ovšem nezbytné tyto nástroje a postupy modifikovat, aby odpovídaly a respektovaly specifika veřejné správy. Za jeden z nejpřínosnějších nástrojů lze považovat metodu mystery client, resp. mystery shopping.

Metoda mystery client, resp. mystery shopping se řadí mezi metody sběru primárních dat a jako taková je součástí skrytého pozorování i terénního experimentu. Podstatou metody je snaha zachytit reakci osoby, na kterou se metoda zaměří, na nastolenou situaci a vyhodnotit chování v uměle vytvořených podmínkách[46].

Cílem využití mystery shoppingu v prostředí veřejné správy je zaměřit pozornost vedení organizace na zlepšování služeb jejím klientům – občanům, podnikatelským subjektům i dalším relevantním zájmovým skupinám, a to na základě informací o tom, jak hodnotí služby poskytované danou organizací.

Techniky mystery shoppingu v prostředí veřejné správy mohou zahrnovat zejména:

- mystery pozorování,
- mystery návštěvy,
- mystery calling,
- mystery mailing.

Pomocí mystery shoppingu lze sledovat tato kritéria:

- první dojem z místa, ve kterém jsou služby poskytovány, vzhled interiéru, chování zaměstnanců, celková atmosféra,
- první kontakt, oslovení klienta, začátek komunikace,
- míru zjištění potřeb klienta, komunikační schopnosti zaměstnance organizace VS a jeho vystupování (verbální i nonverbální),

[46] KOZEL, MYNÁŘOVÁ a SVOBODOVÁ, 2011, s. 180

- množství informací poskytnutých k problémové situaci, kterou klient navodí a také jaké návrhy řešení zaměstnanec nabídce včetně posouzení relevance těchto návrhů,
- rozloučení s klientem, celkový čas strávený řešením problému.

Při mystery callingu a mystery mailingu lze sledovat následující kritéria:

- rychlost zvednutí telefonu,
- délka čekání na lince,
- představení po zvednutí sluchátka, oslovení a zjištění požadavků,
- způsob a styl zodpovězení dotazu,
- celkový dojem z telefonátu,
- druh oslovení v písemném dotazování,
- rychlost odpovědi na e-mailový dotaz,
- obsažnost odpovědi, gramatické, stylistické či jiné chyby.

Realizaci mystery shoppingu lze rozdělit do tří fází, jež se liší svou náročností:

1) Příprava projektu – je částí nejdůležitější, neboť probíhá v těsné spolupráci zadavatele projektu a realizátorem mystery shoppingu. Jsou stanoveny cíle projektu, scénář návštěvy nebo telefonního či e-mailového mystery shoppingu. Současně je vytvořen hodnotící formulář se seznamem měřených parametrů s bodovým nebo procentuálním ohodnocením.

2) Vlastní průběh mystery shoppingu – mystery shopper osobně navštíví, e-mailem nebo telefonicky kontaktuje vybraného zaměstnance a podle předem stanoveného scénáře provede šetření formou dotazování, pozorování nebo navodí problémovou situaci k řešení, aby mohl popsat postup poskytnutí služby včetně poskytnutí informací a odhalit tak případné nedostatky. Fiktivní klient se musí chovat přirozeně, přizpůsobit komunikaci konkrétní situaci a psychickému rozpoložení, přičemž se musí stále držet objektivního posuzování. Ihned po návštěvě vyplní mystery shopper kontrolní záznamový formulář.

3) Vyhodnocení – s využitím znalostí o způsobu poskytování daných služeb se záznamové formuláře vyhodnotí a vyhotoví se pro zadavatele konečná zpráva, která bude obsahovat zjištěné skutečnosti a určí silné a slabé stránky služeb zkoumavé organizace.

3.5 Hodnocení řízení veřejné správy a její zefektivnění

V této podkapitole jsou shrnuty v přehledové tabulce výsledky a postupy výzkumů zaměřených na řízení veřejné správy, implementaci moderních metod řízení a efektivnost veřejné správy v České republice i v zahraničí (včetně komparativních výzkumů zahrnujících ČR). Autor na základě těchto výzkumů dopracoval metodický rámec i profilaci zaměření svého výzkumu.

V rámci desk research autor neidentifikoval výzkum obdobný tomu, který realizuje v rámci této práce, níže uvedené výzkumy se vždy věnovaly nějakému dílčímu aspektu, další výzkumy uvedené zejména v podkapitole 3.3.6 a ve vazbě na dílčí moderní byly zaměřeny úžeji.

Tabulka 4 Přehled výzkumů zaměřených na řízení veřejné správy, aplikaci moderních metod řízení a zefektivnění veřejné zprávy realizovaných v České republice a zahraničí

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
Identifikace a evaluace regionálně specifických faktorů úspěšnosti reforem v duchu NPM – země CEE (2012-2014, GA0/GA)	2012-2014	Regionálně podmíněné faktory úspěšnosti reforem implementujících nástroje NPM	Komparativní studie identifikovala v rámci zemí střední a východní Evropy obecně poměrně vysokou míru implementace manažerských metod a nástrojů zahrnutých v konceptu NPM. Přestože řada z těchto nástrojů byla anebo je v praxi reforem zemí z regionu střední a východní Evropy (včetně České republiky) implementována, byl identifikován stále nedostatečný dopad těchto reforem zahrnujících, zejména pak v důsledku nedostatečného časového odstupu od	• Zahrnutí konceptu New Public Management v rámci práce. • Zahrnutí podkapitoly týkající se příkladů dobré i špatné praxe při implementaci NPM v zahraničí včetně zemí střední a východní

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
			implementace (případně teprve aktuálně probíhající implementace) a také regionálně podmíněných faktorů úspěšnosti jako je stabilita politického systému, míra korupčního prostředí a makroekonomické ukazatele i ukazatele charakterizující veřejnou správu v dané zemi.	Evropy.
Evaluace monitorovacích indikátorů v oblasti podpory 4.1 OP LZZ	2012-2014	Hodnocení monitorovacích indikátorů spadajících do oblasti podpory 4.1 OP LZZ, ve vazbě na téma práce se jedná o následující monitorovací indikátory: • Míra administrativní zátěže kód (kód 15.37.00) • Zvýšení efektivnosti územní veřejné správy (kód 43.07.01)	Poměrně vysoké snížení míry administrativní zátěže ve sledovaném období (k 31. 12. 2013 o 14,59 %, k 31. 12. 2014 o 16,13 % vzhledem k referenčnímu období 2011) Efektivita územní správy na bázi portfolia životních situací a spokojenosti uživatelů těchto služeb byla z hlediska kvalitativního i kvantitativního hodnocena jako poměrně vysoká – průměrná hodnota spokojenosti činila 2,13, přičemž u osmi z patnácti životních situací byla hodnota spokojenosti nad tímto průměrem. V rámci realizovaných projektů byly identifikovány významné ekonomické i mimoekonomické přínosy, zejména v úrovni uspořených pracovních úvazků a úspor finančních prostředků na zajištění portfolia životních situací.	• Využití indikátoru SROI (a metody SROI) pro hodnocení přínosu již realizovaných opatření na podporu zefektivnění veřejné správy.

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
Countries Compared on Public Performance	2012	Výkonnost veřejné správy – komparační studie 28 zemí s akcentem na země EU včetně České republiky	V rámci souhrnného ukazatele měřícího celkovou výkonnost veřejné správy se Česká republika umístila na 22. místě, přičemž ve srovnání s dalšími novými členy EU se s hodnotou indikátoru -1,1 umístila těsně nad průměrem za nové členské země EU (průměr činil -1,33). Na druhou stranu hodnota ukazatele byla mírně lepší, než činil průměr čtyř středomořských států (Itálie, Portugalsko, Španělsko a Řecko), když u dvou z těchto států byla hodnota ukazatele za Českou republiku dokonce významně lepší. Srovnání podílu výdajů na veřejnou správu k HDP k výše definovanému ukazateli celkové výkonnosti veřejné správy ukázalo negativní korelaci (koeficient korelace -0,23). Při komparaci ukazatele důvěry veřejnosti ve veřejnou správu a celkovou výkonností veřejné správy se ukázala velmi slabá vazba - koeficient korelace činil pouze 0,14.	• Zpracování komparační studie ukazatelů výkonnosti (a případně i efektivnosti) veřejné správy v ČR a EU jako potvrzení relevance tématu práce a výchozího stavu v době zahájení zpracování disertační práce • Zahrnutí členských zemí EU včetně definice průměrů za jednotlivé skupiny zemí EU (EU-15, EU-25 a EU-27).

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
Problematika malých obcí v České republice s ohledem na chod a efektivitu správy[47]	2006-2008	Zkoumání výkonu veřejné správy na nejnižší municipální úrovni, na které existují díky značnému zastoupení malých obcí (definovaných jako municipality do 1 000 obyvatel) nejvýznamnější disparity.	Z hlediska převážné většiny dotazovaných starostů malých obcí jsou nejvíce zatěžující kompetence, které buď vyžadují vysoce specializované odborné znalosti (např. sociálně-právní ochrany dětí, vydávání odborných rozhodnutí), popřípadě dále působnosti, jejichž řešení může být určitým způsobem pro konkrétní zajišťovatele výkonu veřejné správy nepříjemné či v některých případech až konfliktní (např. přestupková agenda, řešení sousedských sporů). V rámci výzkumu byla identifikována ze strany malých obcí a jejich představitelů potřeba zavádění moderních metod a nástrojů (např. e-governmentu) do oblasti veřejné správy a jejich pozitivního vlivu na chod a efektivitu veřejné správy na úrovni malých obcí.	• Zahrnutí obcí a městysů do komparativních analýz jakožto samostatné kategorie v návaznosti na vhodnost implementace moderních metod řízení i na úrovni obcí (včetně malých obcí do 1 000 obyvatel).
Vliv politické kultury, sociálně-ekonomických a institucionálních	2004-2006	Rozdíly ve fungování krajů s akcentem na tři hlavní typy potenciálních vysvětlujících faktorů:	Celkové posouzení výkonu krajských vlád formou agregátního indexu, kdy tento index byl vypočten jako součet hodnot ukazatelů měřících výkon krajských vlád v jedenácti sledovaných oblastech jejich činnosti:	• Zakomponování fokusní skupiny jako významného prvku terénního šetření.

[47] Výzkum v rámci stejnojmenné disertační práce, Klusáček, Petr.

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
faktorů na rozdíly ve fungování českých regionů		1) politická kultura, 2) sociálně-ekonomické faktory, 3) institucionální faktory.	I. Investice kraje a podpora podnikatelského a občanského sektoru II. Nákladnost výkonu krajské vlády III. Kvalita veřejné správy IV. Legislativní iniciativa kraje V. Kvalita výkonu přenesené působnosti VI. Rozvoj středního školství VII. Uplatnění absolventů středních škol VII. Sociální péče IX. Zahraniční aktivity kraje X. Kvalita Internetových stránek kraje XI. Poskytování informací Souhrnným závěrem byl poznatek, že v České republice neexistují (k datu realizace výzkumu) žádné „univerzálně výkonné kraje“, které by byly ve všech hodnocených oblastech jejich činnosti nadprůměrné, a stejně tak neexistují ani žádné „univerzálně nevýkonné kraje“, o nichž by mohl být řečen opak. Hodnoty agregátního indexu výkonu krajských vlád se	• Využití ukazatele společenské návratnosti investic pro hodnocení přínosů podpory z fondů EU. • Implementace metody multikriteriální analýzy pro zařazení jednotlivých opatření do Systému opatření (tedy zohlednění více faktorů/hledisek, zejména faktorů objektivně vyčíslitelných). • Začlenění všech regionů ČR do terénních šetření.

Název výzkumu	Období realizace	Zaměření výzkumu ve vazbě na téma práce	Stěžejní výsledky výzkumu	Metodická reflexe pro předmětnou práci
			velmi podstatně liší, kolísají v rozmezí od -7,60 v Karlovarském kraji po 4,40 ve Zlínském kraji. Rozdělení krajů do tří skupin sleduje určitou teritoriální logiku: do skupiny krajů s nejvýkonnějšími vládami patří hlavně moravské kraje (a Královéhradecký kraj), zatímco kraje v západní části Čech (ale také kraj Vysočina) mají hodnoty agregátního indexu naopak nejnižší[48].	

Zdroj: Desk research autora

[48] ILLNER, KOSTELECKÝ, PATOČKOVÁ, s. 17-19.

3.6 Možnosti podpory opatření na zefektivnění řízení veřejné správy z fondů EU v ČR

3.6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) je v rámci oblasti podpory 4.1 přímo zaměřen na podporu opatření směřujících k implementaci SA a zefektivnění činností organizací veřejné správy, explicitně pak v následujících výzvách určených přímo pro organizace veřejné správy, kdy byly analyzovány výzvy s dostatečnou mírou pokročilosti realizace projektů v rámci těchto relevantních výzev:

- 42 - Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy
- 48 - Efektivní správní úřad
- 53 - Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy
- 57 - Řízení lidských zdrojů v územní samosprávě
- 58 - Řízení lidských zdrojů v úřadech státní správy
- 59 - Efektivní správní úřad II.
- 62 - Optimalizace chodu úřadů a územních samosprávných celků
- 89 - Výzva pro předkládání GP 4.1 – Zvýšení kvality řízení, financování a good governance v úřadech územní veřejné správy

Komplexní přehled jednotlivých výzev je uveden jako Příloha č. 3.

Následující tabulka sleduje vazbu implementace moderních metod řízení subjektů veřejné správy na programovou dokumentaci OP LZZ:

Tabulka 5 Vazba moderních metod řízení OP LZZ na programovou dokumentaci OP LZZ

Dokument OP LZZ	Relevantní část dokumentu	Specifikace vazby	Síla vazby[49]
Programový	*Specifikace prioritní osy 4a 4b*	*Tyto prioritní osy jsou zaměřeny na realizaci čtvrtého specifického cíle OP LZZ a budou naplňovány prostřednictvím intervencí ke zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb. Podpora bude zaměřena na modernizaci veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy, a veřejných služeb. V rámci těchto prioritních os bude podpořeno řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě a na straně poskytovatelů veřejných služeb, vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, s důrazem na řízení kvality a výkonnosti, strategické řízení komunitní plánování apod. Modernizace veřejné správy se neobejde bez využití informačních a komunikačních technologií směřujících k vytváření a realizaci projektů eGovernmentu. Pozornost pak bude v rámci prioritní osy věnována rovněž realizaci aktivit a aplikaci nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb, participaci občanů na místním veřejném životě a v neposlední řadě i etickým*	*2 – silná vazba* *Už v základním vymezení prioritních os 4a a 4b je jednoznačně vymezena podpora moderních metod řízení na území státní správy i samosprávy*.

[49] Stupnice 1 – velmi silná vazba, 2 – silná vazba, 3 – slabá vazba

Dokument OP LZZ	Relevantní část dokumentu	Specifikace vazby	Síla vazby[49]
		standardům ve veřejné správě včetně omezování prostoru pro korupci.	
Programový	*Prioritní cíle*	*Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik:* • *Zavést systém strategického plánování ve státní správě a zajistit jeho provázanost na finanční řízení.* *Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy:* • *Zavést systémy řízení kvality a sledování výkonnosti na úřadech veřejné správy;* *Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu:* • *Zavést kontinuální sledování kvality veřejných služeb, včetně zjišťování klientské spokojenosti;* • *Prosazovat principy konkurence ve veřejných službách při garanci minimálních standardů.*	*2 – silná vazba* *Stejně jako u základního vymezení prioritních os, je v rámci prioritních cílů jednoznačně vymezena potřeba zefektivnění jak činností úřadů veřejné správy, tak i zlepšení a zefektivnění jimi poskytovaných služeb.*
Programový	*Specifické cíle*	• *Zvýšit kvalitu regulace a řízení ve správních úřadech včetně zvýšení jejich transparentnosti a otevřenosti* • *Zvýšit kvalitu řízení v úřadech územních samosprávných celků včetně zvýšení jejich efektivnosti, transparentnosti a otevřenosti*	*2 – silná vazba* *Ve specifických cílech je u správních úřadů i úřadů územní samosprávy jasná vazba*

Dokument OP LZZ	Relevantní část dokumentu	Specifikace vazby	Síla vazby[49]
			na kvalitu a efektivnost.
Programový	*Okruhy činností (indikativní výčet)*	• *zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu* • *rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání (vč. eLearningu)* • *aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení* • *provádění analýz veřejné správy k navrhování realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti a racionalizace rozdělení kompetencí v rámci orgánů veřejné správy s důrazem na efektivnost* • *realizace procesních auditů směřujících k identifikaci rozvojových příležitostí a slabých míst v rámci resortu justice* • *podpora aplikace nástrojů zvyšování kvality a efektivity veřejné správy* • *vybudování kapacit a nástrojů pro tvorbu, monitorování a evaluaci politik*	*1 – velmi silná vazba* *V rámci indikativního výčtu opatření jsou uvedeny konkrétní moderní metody řízení subjektů veřejné správy*

Dokument OP LZZ	Relevantní část dokumentu	Specifikace vazby	Síla vazby[49]
		• *vytvoření a aplikace nástrojů na podporu účasti občanů na rozhodování o místním veřejném životě* • *důsledné využívání systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy, např. analýzy, průzkumy, trendy, jejich dostupnost a kvalita*	
Prováděcí	*Specifikace oblasti podpory 4.1*	*Vymezení základních okruhů oblasti podpory:* • *vzdělávání v správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků* • *řízení a rozvoj kvality ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků* • *zajišťování efektivní komunikace veřejné správy uvnitř i navenek*	*2 – silná vazba* *Už v základním vymezení okruhů je uvedena podpory rozvoje kvality, efektivní komunikace a vzdělávání*
Prováděcí	*Specifické cíle oblasti podpory*	• *Zvýšit kvalitu regulace.* • *Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků.* • *Zlepšit kvalitu řízení a managementu ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků.* • *Zmírnit regionální rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost.*	*2 – silná vazba* *Ve specifických cílech oblasti podpory je u správních úřadů i úřadů územní samosprávy jasná vazba na kvalitu řízení a managementu, a to na úrovni státní*

Dokument OP LZZ	Relevantní část dokumentu	Specifikace vazby	Síla vazby[49]
		• *Zvýšit transparentnost a otevřenost správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků.*	*správy i samosprávy.*
Prováděcí	*Podporované činnosti*	*Dtto jako v případě Programového dokumentu*	*1 – velmi silná vazba Dtto jako v případě Programového dokumentu*

Zdroj: Programový dokument OP LZZ, Prováděcí dokument OP LZZ, upraveno autorem.

Na základě analýzy programové dokumentace OP LZZ a již vyhlášených i připravovaných výzev autor sestavil přehled dílčích opatření a skupin opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy, u nichž je možno získat podporu:

Tabulka 6 Přehled dílčích opatření a skupin opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správ s podporou z OP LZZ

Skupina opatření	Opatření
A. Benchmarking	1. benchmarking
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)
F. Model CAF	1. vstupní analýza
	2. realizace sebehodnocení
	3. komplexní implementace
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit
H. Procesní řízení	1. popis procesů
	2. procesní audit/analýza
	3. úprava vybraných procesů
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů
	5. procesní optimalizace
	6. implementace procesního řízení v organizaci
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách
	2. implementace napříč organizací

Skupina opatření	Opatření
	3. vytvoření projektové kanceláře
	4. SW podpora projektového řízení
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit
	2. analýza vzdělávacích potřeb
	3. strategie řízení lidských zdrojů
	4. jiná komponenta - Kompetenční model
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
	5. vytvoření systému strategického plánování
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
	3. implementace Balanced ScoreCard
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání

Zdroj: Prováděcí dokument OP LZZ, jednotlivé výzvy OP LZZ, upraveno autorem

3.6.2 Mezinárodní komparace podpory rozvoje veřejné správy v EU

Tato podkapitola demonstruje posouzení míry podpory zefektivnění veřejné správy ve srovnání s dalšími zeměmi, které mají modernizaci a zefektivnění veřejné správy zahrnutou mezi priority podporované z Evropského sociálního fondu (ESF).

V této komparaci zaujímá ČR v objemu absolutní výše podpory pouze lehce nadprůměrnou hodnotu a řadí se na čtvrté místo s objemem 195 mil € (průměr činí téměř 181 mil €).

Tabulka 7 Srovnání celkové disponibilní podpory rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013

Země	Podpora rozvoje VS z ESF [€]
Polsko	519 225 980
Řecko	505 000 000
Rumunsko	208 002 622
ČR	195 121 852
Průměr	180 996 200
Itálie[50]	180 543 273
Litva	169 387 321
Bulharsko	153 670 724
Maďarsko	146 570 507
Slovinsko	97 051 506
Slovensko	86 184 995
Lotyšsko	52 410 000
Estonsko	21 587 565
Malta	18 194 250

Zdroj dat: Stránky fondu ESF a programové dokumenty jednotlivých OP, upraveno autorem

Další tabulka sleduje podobnou statistiku, ovšem vztaženou k počtu obyvatel. Vzhledem k různým velikostem sledovaných zemí se tato statistika jeví jako méně zkreslující. Při přepočtu podpory na jednoho obyvatele si ČR pohoršila na sedmé místo ze 13 sledovaných zemí, přičemž existují poměrně velké rozdíly mezi zeměmi, které dosahují podprůměrných a nadprůměrných hodnot. ČR se řadí mezi země s podprůměrnou podporou této oblasti na jednoho obyvatele (18,58 €/obyv.; průměr odpovídá 25,04 €/obyv.).

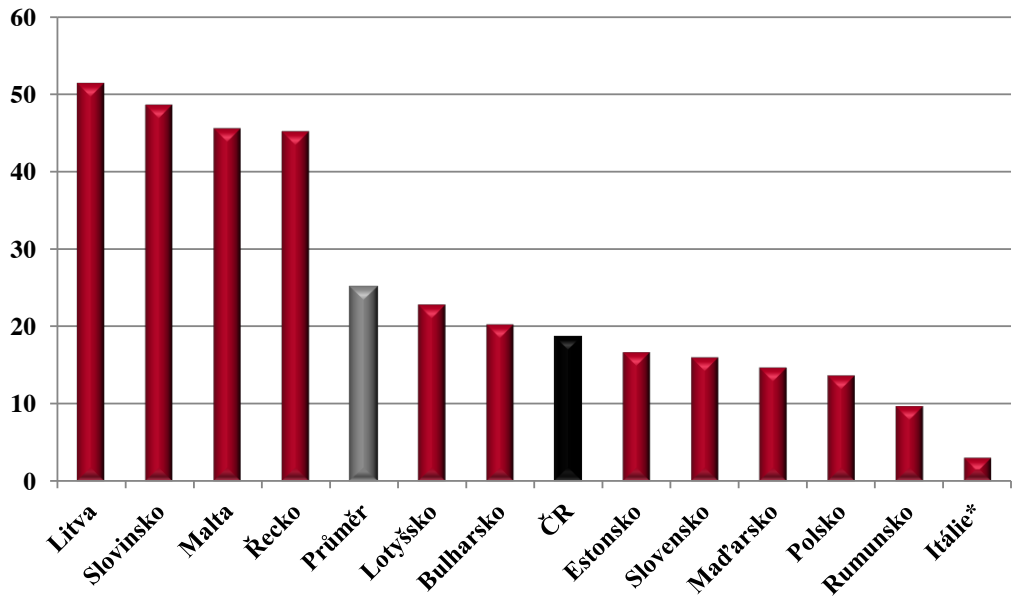
[50] V případě Itálie se podpora vztahuje pouze na regiony konvergence

Tabulka 8 Srovnání průměrné podpory (per capita) rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013

Země	Podpora na obyvatele [€]
Litva	51,33
Slovinsko	48,53
Malta	45,49
Řecko	45,09
Průměr	25,04
Lotyšsko	22,79
Bulharsko	20,22
ČR	18,58
Estonsko	16,61
Slovensko	15,96
Maďarsko	14,66
Polsko	13,63
Rumunsko	9,67
Itálie	3,01

Zdroj dat: Stránky ESF a programové dokumenty jednotlivých OP, upraveno autorem

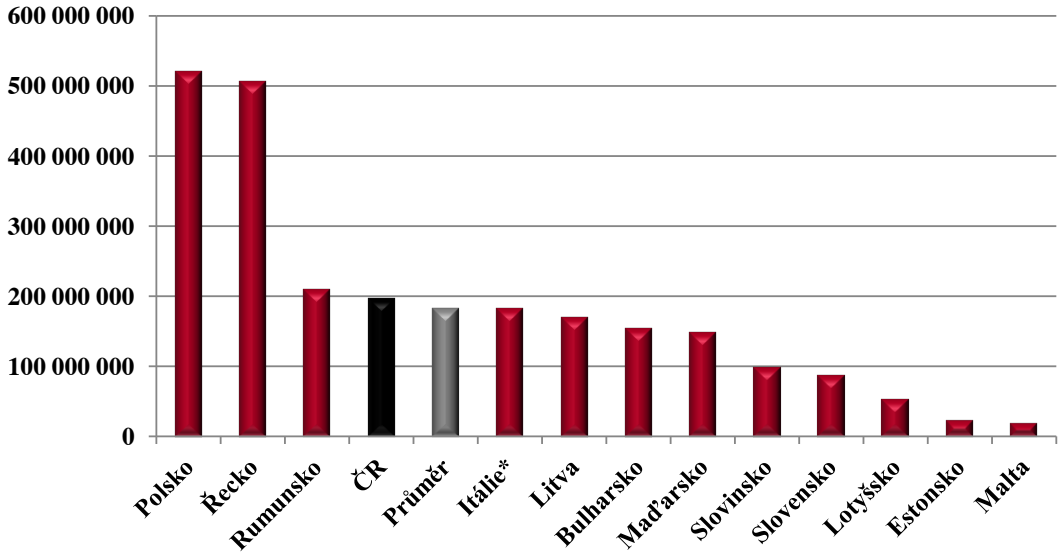
Graf 1 Srovnání průměrné podpory (per capita) rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 (v %)



* V případě Itálie se podpora vztahuje pouze na regiony konvergence

Zdroj dat: Stránky ESF a programové dokumenty jednotlivých OP, upraveno autorem

Graf 2 Srovnání celkové disponibilní podpory rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 (vEUR)



Zdroj dat: Stránky ESF a programové dokumenty jednotlivých OP, upraveno autorem

Přes celkově velký absolutní objem disponibilní podpory tak lze považovat objem podpory vztažený na počet obyvatel jako podprůměrný a fakticky nedostatečný, což dokazuje i předchozí statistika projektů podpořených z OP LZZ, oblast podpory 4.1. Komplexní mezinárodní komparace je uvedena jako Příloha č. 2.

4. Metodický postup

V analytické části práce byla použita kombinace tří základních metodik zjišťování a analýz, konkrétně pak:

- desk research,
- terénní kvantitativní výzkum – dotazníková šetření,
- terénní kvalitativní výzkum – individuální rozhovory, fokusní skupiny.

4.1 Desk research

Desk research neboli analýza již existujících sekundárních dat a informací je nezbytnou součástí metodického postupu. Představuje především **rešerši dostupných dokumentů** a **analýzu relevantních dat**, jejichž shromáždění poskytlo autorovi přehled o problematice a dosud zpracovaných analýzách a jejich závěrech. Autor využil získané informace zejména pro přípravu jednotlivých analýz.

Přehled rozvojové dokumentace zaměřené na implementaci manažerských metod na území České republiky:

- Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015
- Strategie rozvoje služeb pro informační společnost
- Strategie implementace eGovernmentu v území
- Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Integrovaný operační program

V rámci Desk research byla zpracována data z výše dostupných strategických dokumentů a následně byla v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) provedena detailní analýza vybraných realizovaných výzev zaměřených na zefektivnění činností organizací veřejné správy v rámci oblasti podpory 4.1 OP LZZ. Do analýzy v rámci Desk research byly zařazeny následující výzvy OP LZZ:

- 42 - Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy
- 48 - Efektivní správní úřad
- 53 - Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy

- 57 - Řízení lidských zdrojů v územní samosprávě
- 58 - Řízení lidských zdrojů v úřadech státní správy
- 59 - Efektivní správní úřad II

4.2 Dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl přístupný prostřednictvím– webové aplikace eDotazník (http://dotaznik.aqe.cz)..

Dotazník byl členěn na čtyři části:

- Identifikační otázky (identifikace respondenta z hlediska jeho příslušnosti k některé z cílových skupin)
- Aktuální stav a připravenost (popis současného stavu zavádění nových metod řízení a zefektivňování činností veřejné správy)
- Uvažovaná opatření dané organizace s podporou OP LZZ (průzkum potřeb a plánů pro další zefektivňování činnosti organizace s využitím prostředků OP LZZ)
- Prioritizace manažerských opatření

Oslovení respondentů proběhlo ze všech typů subjektů specifikované ve vymezení dílčího cíle práce, a to následovně:

- Kraje
- Obce I. stupně (nad 1 000 obyvatel)
- Obce II. stupně
- Obce III. stupně – obce s rozšířenou působností
- Statutární města
- Ministerstva
- Organizační složky státu mimo ministerstva

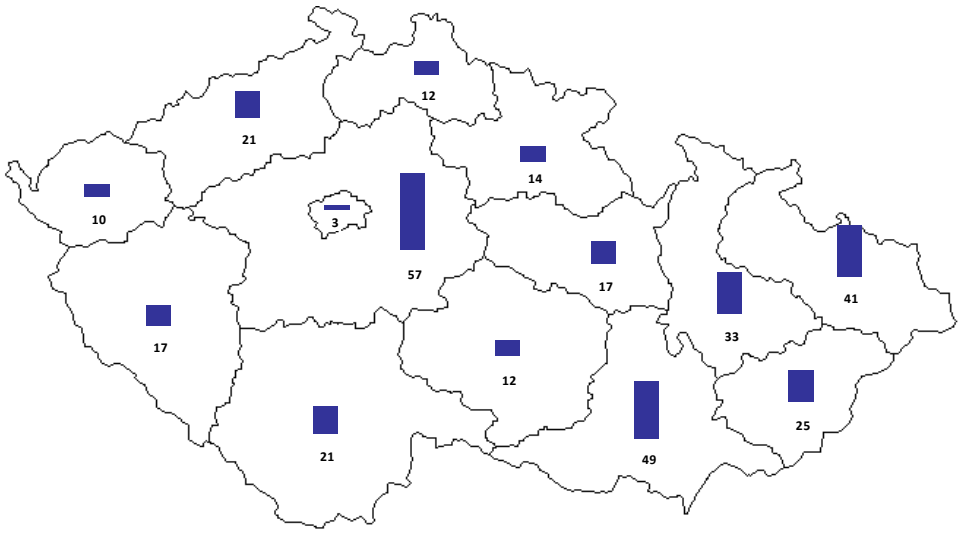
K oslovení byly použity databáze cílových skupin výzkumu dle následujícího seznamu:

- **Příjemci OP LZZ**, oblast podpory 4.1 (celkem 565 kontaktů)
- **Obce I. typu** (dle Portálu veřejné správy ČR http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696, celkem 5 860 kontaktů)

- **Obce II. typu** (dle Portálu veřejné správy ČR http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696, celkem 182 obcí)
- **Obce III. typu** (dle seznamu kontaktů ORP, celkem 204 kontaktů)
- **Tajemníci** (celkem 204 kontaktů)
- **Kraje** (celkem 14 krajů)

Výběr a velikost vzorku byl stanoven následovně:

- **Příjemci OP LZZ**, oblast podpory 4.1 (z celkem 565 kontaktů odstraněno 164 duplicit – tj. emailových adres kontaktních osob, **osloveno 401 respondentů**)
- **Obce I. typu** (výběr respondentů na základě velikosti obce dle počtu obyvatel a její četnosti v kraji)
    - Vybrány obce s počtem obyvatel nad 1000
    - Oslovena 1/3 obcí z celkového počtu obcí v daném kraji s počtem obyvatel nad 1000
    - Konkrétní počty oslovených dle krajů:



- **Obrázek 5 Počty oslovených respondentů dle krajů**
- *Zdroj: Autor*

- **Obce II. typu** (odstraněny 2 duplicity, tj. **osloveno celkem 180 respondentů**)
- **Obce III. typu - ORP** (databáze kontaktů porovnána se seznamem příjemců OPLZZ, z celkového počtu 204 kontaktů odstraněno 108 duplicit, **osloveno celkem 96 respondentů**)

- **Tajemníci** (**osloveno všech 204 respondentů**)

Shrnutí:

Pro terénní šetření týkající se příjemců podpory z OP LZZ bylo osloveno celkem **401 příjemců**, resp. kontaktních osob příjemců **projektů z OP LZZ, oblasti podpory 4.1, součástí tohoto seznamu bylo** také **všech 14 krajů.** Dále **96 statutárních zástupců / tajemníků obcí III. typu** (obce s rozšířenou působností), **180 statutárních zástupců / tajemníků obcí II. typu** (obce s pověřeným obecním úřadem) a **329 obcí I. typu**. Seznam oslovených byl **doplněn o 204 kontaktních osob tajemníků.**

Celkem bylo v rámci dotazníkového šetření osloveno **1 210 respondentů.**

Pro účely vyhodnocení byli respondenti (cílové skupiny) **rozděleni do 7 skupin**:

- Kraje
- Obce I. stupně
- Obce II. stupně
- Obce III. stupně
- Statutární města
- Ministerstva
- Organizační složky státu mimo ministerstva

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo vypracováno pro každou skupinu zvlášť **dle daných okruhů otázek**:

- Identifikační otázky
- Aktuální stav a připravenost
- Prioritizace manažerských metod

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo **340 respondentů, tj. 28 % ze všech oslovených**. Pro účely vyhodnocení dotazníkového šetření byly vybrány pouze tzv. platné dotazníky (respondent vyplnil věcnou část dotazníku), kterých bylo celkem 219. **Míra návratnosti platných dotazníků tak činí 18 %**. Vzorek respondentů je tak dostatečně reprezentativní jak z hlediska statistické významnosti, tak i z hlediska rozložení na organizace státní správy a samosprávy.

Dotazníkové šetření bylo spuštěno po pilotním otestování elektronické verze dne v lednu 2010.

4.3 Individuální rozhovory

Kvalitativní výzkum byl uskutečněn na základě přímého oslovení vytipovaných organizací veřejné správy v každé skupině (viz členění respondentů dotazníkového šetření). Kvalitativní výzkum byl zaměřen na detailní analýzu vytipovaných organizací a zkoumání jejich individuálního přístupu s cílem získat:

- Detailní pohled „dovnitř" fungující organizace.
- Formulovat charakteristiky úspěšné a kvalitní organizace a specifikovat využitelné příklady dobré praxe.
- Vytvořit jasné a reálné definice druhé a třetí úrovně Pyramidy opatření.

Individuální rozhovory byly zařazeny do metodického aparátu za účelem vysvětlení a podrobnější specifikace problémů identifikovaných v předchozích fázích výzkumu (zejména v rámci dotazníkového šetření, při analýze dokumentace či statistické analýze primárních a sekundárních dat), seznámení se s problematikou *in situ*, verifikace stanovených předpokladů a diskuse o předpokládaném vývoji dané problematiky.

Metoda individuálních rozhovorů byla použita i z důvodu zajištění **specifických a podrobnějších informací**, které není možno získat v rámci dotazníkového šetření, a získat **komplexní pohled** na problém. V rámci této práce byla použita kombinace tří základních typů (evaluačních) rozhovorů:

- **strukturovaný rozhovor** – sestával z předem daných otázek spíše uzavřeného typu. Průběh a osnova rozhovoru byla pevně dána s minimálním prostorem pro pokládání doplňujících a upřesňujících otázek.
- **polostrukturovaný rozhovor** – předem byl dán pouze seznam otázek nebo okruhů k rozhovoru, kterých se však autor v průběhu rozhovoru nemusel striktně držet a v případě potřeby měnil jejich pořadí nebo rozsah (např. některé otázky či témata nebyly s ohledem na respondenta rozhovoru relevantní). Polostrukturovaný rozhovor tak poskytoval prostor pro pokládání doplňujících otázek, pokud autor považoval u některého okruhu potřebu zajít do větší podrobnosti.

- **nestrukturovaný rozhovor –** nebyl veden podle předem daných otázek nebo okruhů, existoval pouze obecný plán. Výpověď od různých respondentů tedy byla velmi odlišná a jinak strukturovaná. Tento typ rozhovoru byl použit na počátku realizace individuálních rozhovorů a posloužil i pro reformulaci projektu, např. pro uvedení do problematiky. Je nejnáročnější na odbornost tazatele i zpracování výsledků, umožňuje však získat velmi detailní a nové informace.

Výběr vzorku respondentů byl proveden na základě reprezentativního výběru z každé cílové skupiny:

Tabulka 9 Vybraný vzorek respondentů

Cílová skupina	Podskupina	Počet respondentů	SČK / Praha[51]	JMK	MSK
1. Vyšší územní samosprávné celky (VÚSC) – kraje	-	3	1	1	1
2. Územní samosprávné celky (ÚSC) – obce I., II. a III. stupně	Obce I. stupně	3 *	1	1	1
	Obce II. stupně	3	1	1	1
	Obce III. stupně	5	2	2	1
	Statutární města	3	1	1	1
3. Ústřední orgány státní správy (ÚOSS)	-	5	4	1	-
Celkem		**22**	**10**	**7**	**5**

Zdroj: Autor

Zaměření individuálního rozhovoru:

1) **Aktuální stav implementace aktivit v rámci organizace:**

- Implementovaná opatření na zefektivnění činnosti organizace veřejné správy.
- Přínosy a obtíže spojené s implementací opatření na zefektivnění činnosti organizace.

[51] SČK – Středočeský kraj, JMK – Jihomoravský kraj, MSK – Moravskoslezský kraj.

2) **Důležitost** jednotlivých aktivit/opatření k zefektivnění fungování příslušné **organizace VS, rozřazení do skupin (úrovní) systému opatření.**
3) **Nastavení priorit manažerských metod a sledování vazeb mezi nimi** včetně vzájemné provázanosti jednotlivých aktivit (které aktivity jsou podmínkou pro realizaci dalších aktivit).
4) **Identifikace nejvýznamnějších vazeb z hlediska časové a logické návaznosti** mezi vybranými opatřeními včetně možných úskalí spojených s provázaností aktivit a manažerských opatření.

Individuální rozhovory probíhaly kontinuálně v druhé polovině roku 2012. Kompletní scénář individuálního rozhovoru je v Příloze č. 6.

4.4 Fokusní skupina

Metoda fokusní skupiny (FS) představuje specifickou formu terénního šetření, při které se k vymezenému problému vyjadřují relevantní respondenti v rámci moderované skupinové diskuze. Metoda fokusních skupin je obecně používána v případě, kdy je potřeba v rámci zjišťování specifických informací získat komplexní pohled na daný problém a srovnat názory více zapojených subjektů.

Vybrání klíčových osob

Autor klíčové osoby vybíral z řad zainteresovaných subjektů – zástupců veřejné správy, přičemž s ohledem na zaměření práce byli prioritně oslovováni příjemci, jejichž projekt byl v době konání fokusní skupiny již v pokročilejší fázi realizace. Celkem bylo osloveno 50 příjemců, přičemž fokusní skupiny se zúčastnilo **13 příjemců** v následující struktuře:

- 3 příjemci z řad krajů,
- 7 příjemců z řad měst a obcí,
- 3 příjemci – OSS.

Vybrání a oslovení potenciálních účastníků

Po vybrání a odsouhlasení účasti klíčových osob (potencionálních účastníků), byly tyto osoby osloveny autorem formou emailu a pozvány na konkrétní fokusní skupinu. Elektronická pozvánka obsahovala detailní popis, cíle a smysl konání FS, okruhy témat k diskuzi, místo, datum a čas konání FS.

Celkem proběhly 2 fokusní skupiny, obě v prvním čtvrtletí roku 2013. První se zúčastnilo 7 klíčových osob, druhé pak 6 klíčových osob.

4.5 Mapa manažerských opatření organizací ve veřejném sektoru

Mapa manažerských opatření používaných ve veřejném sektoru byla sestavena v podobě tabulky na základě zmapování relevantních podkladových zdrojů a na základě analýzy prostředí uskutečněné autorem. „Běžná“ používaná manažerská opatření byla doplněna o autorem analyzované a uvedené „další“ opatření.

Tato tabulka tvoří základní prvek budovaného systému manažerských opatření organizací veřejné správy, který bude znázorňovat hierarchii požadavků na zkvalitnění výkonu veřejné správy, přičemž opatření jsou seskupena do 13 oblastí:

Skupina opatření	**Opatření**
A. Benchmarking	1. bechmarking
B. Bezpečností audit	1. bezpečnostní audit
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)
F. Model CAF	1. vstupní analýza
	2. realizace sebehodnocení
	3. komplexní implementace
G. Organizační/ systémový audit	
H. Procesní řízení	1. popis procesů
	2. procesní audit/analýza
	3. úprava vybraných procesů
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů

Skupina opatření	Opatření
	5. procesní optimalizace
	6. implementace procesního řízení v organizaci
	7. procesní modelování agend
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách
	2. implementace napříč organizací
	3. vytvoření projektové kanceláře
	4. SW podpora projektového řízení
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit vč. bilanční diagnostiky
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání
	3. strategie řízení lidských zdrojů
	4. 360° zpětná vazba
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
	5. vytvoření systému strategického plánování
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)
	7. koncepce Smart city
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
	3. implementace Balanced ScoreCard
	4. Regulatory Impact Assessment
	5. Result Based Management
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu
	3. mystery client

Zdroj: Autor

Vnímání jednotlivých manažerských opatření se liší mezi soukromým a veřejným sektorem, a to zejména v oblasti vnímání řízení kvality. Proto je v přehledu veden model CAF jako samostatné opatření, přestože by mohl být zařazen mezi nástroje kvality nebo mezi nástroje strategického řízení. S ohledem na svou významnou pozicí ve vnímání organizací veřejného sektoru je však vhodnější ho vyčlenit do zvláštní kategorie.

Obdobná je pak situace u modelu EFQM, který je běžně vnímán jako nástroj kvality (obdobně jako model CAF). Organizace veřejného sektoru ovšem model EFQM vnímají jako vrcholný nástroj strategického řízení, jak také může být považován, proto je zařazen v této kategorii.

4.6 Metoda analýzy

Metoda analýzy byla použita jako základní pro zpracování práce. Data byla analyzována tak, aby bylo možno provést porovnání a vyvození závěrů, takže z hodnocení může vyplynout, zda zjištěné výsledky jednotlivých metod zjišťování a analýz jsou v porovnání s cíli práce dostačující nebo nikoli.

4.6.1 Analýza dat

Analýza dat byla provedena na základě informací získaných z veřejně dostupných zdrojů a zejména od garanta implementace Strategie Smart Administration – Ministerstva vnitra České republiky (MV ČR). Doplňující informace byly získávány z dalších zdrojů, zejména formou rozhovorů s vedoucími pracovníky MV ČR, Technologické agentury České republiky, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva financí a dále pak s manažery ústředních orgánů veřejné správy, např. České správy sociálního zabezpečení, Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Generálního ředitelství Úřadu práce apod.

Při analýze dat byly použity následující **standardní statistické charakteristiky**:

- Minimum – minimální hodnota v množině hodnot daného relevantního souboru dat
- Maximum – maximální hodnota v množině hodnot daného relevantního souboru dat
- Medián – střední hodnota v rámci daného relevantního souboru dat
- Modus – hodnota, která je v rámci daného relevantního souboru dat nejčastější
- Průměr – aritmetický průměr v daném relevantním souboru dat
- Kvantily (dolní 5% kvantil a horní 5% kvantil) – hodnoty, které dělí daný relevantní soubor dat (např. žádostí o podporu v rámci OP LZZ 4.1) na několik zhruba stejně velkých částí, v případě 5% kvantilů jde o 5% nejvyšších a/nebo nejnižších hodnot v rámci souboru
- Počet prvků souboru pod hodnotou dolního kvantilu – počet žádostí v rámci daného relevantního souboru dat, u kterých je hodnota charakteristiky nižší, než je vypočtená hodnota dolního 5% kvantilu

- Počet prvků souboru nad hodnotou horního kvantilu - počet žádostí v rámci daného relevantního souboru dat, u kterých je hodnota charakteristiky vyšší, než je vypočtená hodnota horního 5% kvantilu
- Ukazatele variability (směrodatná odchylka, variační koeficient)

Výstupy analýzy dat byly přehledně graficky zpracovány tak, aby poskytly zřetelné a podložené závěry.

4.6.2 Metoda SROI

Základní popis metody SROI včetně přínosů této metody je uveden v rámci podkapitoly 3.4.2. V rámci této podkapitoly je uveden metodický postup využití metody SROI primárně ve vazbě na potřeby této práce.

Existují dva základní typy analýzy SROI:

1. Prediktivní – tato analýza je zpracovávána před realizací hodnoceného projektu a odhaduje, jakou hodnotu tento projekt vytvoří, pokud se uskuteční.
2. Evaluativní – tato analýza posuzuje reálně uskutečněné změny po skončení projektu a srovnává je s nastavenými předpoklady

V rámci této práce bude s ohledem na posouzení projektů, které již byly realizovány, použita evaluativní analýza SROI. V práci použitá metodika SROI vychází ze dvou základních metodických zdrojů:

- J. Nicholls a kol.: A Guide to Social Return on Investment (2. vyd.), The SROI Network, 2012
- J. Krátký: Průvodce analýzou společenské návratnosti investice (SROI), www.sroi.cz, 2012

Při uplatnění analýzy SROI je nutné zohlednit principy, které ukazuje následující tabulka:

Tabulka 10 Principy uplatnění analýzy SROI

Princip	Specifikace principu
Zahrnutí relevantních zainteresovaných stran	S ohledem na zaměření a rozsah této práce bude analýza SROI reflektovat přínosy a náklady pro realizátora projektů – příjemce dotace a bude

Princip	Specifikace principu
	sledovat všechny změny, ať už pozitivní (přínosy) nebo i negativní (náklady). Cílem analýzy SROI je tyto změnu zaznamenat a kvantifikovat. Pokud je to možno, **je vhodné přímo od zainteresované strany získat informace o tom, jaké dopady pro ně projekt představoval** a současně zajistit podklady pro kvantifikaci těchto dopadů.
Zahrnutí nejen pozitivních, ale i negativních dopadů	Při popisu dopadů na zainteresované strany je třeba **zahrnout vždy pozitivní i negativní změny**, a to jak zamýšlené stejně jako nezamýšlené.
Zahrnutí pouze podstatných informací a kvantifikovatelných dopadů – princip podstatnosti	Do podkladových výpočtů pro analýzu SROI by měly být zahrnuty **podstatné informace**, které jsou pro posouzení dopadů projektu klíčové a **které je současně možno použít pro kvantifikaci těchto dopadů.** Je třeba důkladně posoudit, které informace a data budou do výpočtů zahrnuty, aby analýza zachycovala co nejvěrnější plánované veličiny. Princip podstatnosti je třeba zohlednit i při rozhodování o tom, které zainteresované strany či dopady budou do analýzy zahrnuty.
Očištění dopadů o jiné vlivy	Na změny, které zainteresované strany zaznamenají, má vliv mnoho dalších faktorů (např. realizace jiných projektů, změna legislativy, apod.). Je třeba vždy **očistit kvantifikované dopady o vlivy způsobené jinými subjekty nebo faktory** a zabývat se otázkou, zda by identifikované změny nastaly, i kdyby nedošlo k realizaci projektu.
Zajištění transparentnosti	Analýza SROI musí být zpracována tak, aby byla věrohodná. **Každé rozhodnutí týkající se dopadů či ukazatelů, zdrojů informací či metod zapojení, je**

Princip	Specifikace principu
	vhodné zdokumentovat např. formou poznámky k podkladovým tabulkám, uvedením zdrojů informací nebo ověřováním použitých informací z více zdrojů.
Možnost nezávislého ověření postupu analýzy	Ačkoliv analýza SROI umožňuje kvantifikovat hodnotu vytvářenou hodnoceným projektem, nemůže se proto vyhnout subjektivnímu vnímání a posouzení. Případné nezávislé posouzení umožní následně jednotlivým realizátorům projektů posoudit, zda provedená analýza byla adekvátní.

Zdroj: Krátký, 2012

Potřebné vstupy a informace pro analýzu SROI

Provedení analýzy SROI vyžaduje mít k dispozici následující informace:

- Komplexní ekonomické charakteristiky jednotlivých projektů v rozsahu:
  - Realizační náklady projektu v jednotlivých letech
  - Provozní náklady projektu v jednotlivých letech
  - Výnosy projektu v jednotlivých letech, případně úspory vyvolené realizací projektu v jednotlivých letech
- Podklady pro kvantifikaci přínosů a újem (nákladů) projektu – kromě interních informací od realizátorů projektů byly potřebné statistické údaje a další údaje, které nebyly zčásti veřejně přístupné, tedy bylo nutno je získat od externích subjektů.

Náročnost pro hodnotitele

S ohledem na skutečnost, že se jedná o metodu vyžadující kromě posouzení ekonomické efektivnosti projektu také zhodnocení jeho nefinančních přínosů a nákladů újem pro různé zájmové skupiny – stakeholdery, jde o poměrně náročnou metodu hodnocení, u které je potřebné mít k dispozici velké množství vstupních informací.

Pro tuto analýzu i s ohledem na počet analyzovaných projektů byla použita SW podpora v podobě modelu sestaveného autorem, který po zadání všech relevantních údajů provedl výpočty automaticky, přičemž samotnou transformaci přínosů a újem projektu na finanční

vyjádření bylo nutno provést samostatně s ohledem na individuální přínosy a újmy jednotlivých projektů.

Velikost vzorku organizací VS a projektů pro analýzu SROI

Analýza projektů metodou SROI probíhala v roce 2014 a v prvním pololetí roku 2015. Analýza probíhala na projektech, které byly již ukončeny a přínosy tak mohly být ekonomicky vyčísleny.

S ohledem na náročnost samotného hodnocení projektů metodou SROI bylo provedeno hodnocení celkem na 78 projektech u 53 organizací veřejné správy.

Tabulka 11 Vybraný vzorek organizací zahrnutých do analýzy SROI

Cílová skupina	Podskupina	Počet organizací
1. Vyšší územní samosprávné celky (VÚSC) – kraje	-	7
2. Územní samosprávné celky (ÚSC) – obce I., II. a III. stupně	Obce I. stupně	6
	Obce II. stupně	10
	Obce III. stupně	8
	Statutární města	7
3. Ústřední orgány státní správy (ÚOSS)	-	15
Celkem		**53**

Zdroj: Autor

Tabulka 12 Počet projektů organizací veřejné správy zahrnutých do analýzy SROI

Organizace veřejné správy	Podskupina	Počet zapojených projektu do SROI
1. Vyšší územní samosprávné celky (VÚSC) – kraje	-	7
2. Územní samosprávné celky (ÚSC) – obce I., II. a III. stupně	Obce I. stupně	7
	Obce II. stupně	17
	Obce III. stupně	16
	Statutární města	9
3. Ústřední orgány státní správy (ÚOSS)	-	22

Organizace veřejné správy	Podskupina	Počet zapojených projektu do SROI
Celkem		**78**

Zdroj: Autor

Prováděné kroky v rámci hodnocení

Celý postup provedení analýzy SROI projektů se skládá z pěti na sebe navazujících kroků (fází):

Postup hodnocení projektu prostřednictvím metody SROI

Postup hodnocení projektu prostřednictvím metody SROI je zpracován v následujících podkapitolách, které konkrétně popisují postup realizace analýzy v jednotlivých fázích, kdy v každé podkapitole jsou uvedeny printscreeny pomocného XLS modelu (soubor SROI – Model.xls[52]).

Fáze 1 – Zadání ekonomických údajů projektu

Prvním krokem této fáze je vyplnění identifikačních údajů projektu včetně specifikace roku zahájení realizace projektu, který slouží současně pro nastavení časového horizontu modelu.

V této fázi je potřebné zadat všechny potřebné ekonomické údaje projektu, a to v následující struktuře a rozsahu:

[52] Model je samostatnou elektronickou přílohou této práce ve formátu Microsoft Excel.

- Realizační náklady
- Reinvestice – náklady na případnou obnovu majetku pořízeného v rámci projektu
- Provozní náklady – všechny provozní náklady projektu v jednotlivých letech vyjma reinvestic
- Výnosy projektu – všechny výnosy projektu ve všech relevantních obdobích
- Úspory nákladů – pouze úspory nákladů vyvolané realizací projektu (tedy např. nikoliv úspory realizátora projektu jako takového)

Název projektu	
Realizátor	
Rok zahájení realizace projektu	

Realizační náklady (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Realizační (investiční) náklady										
Reinvestice										
Celkem realizační náklady a reinvestice										

Realizační náklady (tis. Kč)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem
Realizační (investiční) náklady											
Reinvestice											
Celkem realizační náklady a reinvestice											

Provozní náklady (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

Provozní náklady (tis. Kč)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem

Výnosy projektu (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

Výnosy projektu (tis. Kč)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem

Úspory nákladů (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

Úspory nákladů (tis. Kč)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem

Všechny ekonomické údaje (stejně jako následně převedená hodnota přínosů a újem) se zadává v tis. Kč.

Pro zadání ekonomických údajů je stanoven horizont 20 let, přičemž není třeba vyplňovat údaje za celé období (např. pro projekty, které jsou plánovány s dobou provozu 10 let nebo u kterých je následná výše reinvestic obtížně odhadnutelná).

Fáze 2 – Identifikace dopadů

Druhým krokem analýzy SROI je identifikace dopadů, které pro relevantní zainteresované strany díky realizaci projektů vznikly.

Co se týče charakteru dopadů, je třeba upozornit na riziko koncentrace na zamýšlené pozitivní výsledky projektů, nicméně pro analýzu SROI mají stejnou váhu jak zamýšlené, tak nezamýšlené, pozitivní i negativní výsledky.

Mezi nezamýšlené změny patří typicky tzv. „vytěsnění“, kdy například projekt zaměřený na snížení kriminality v jedné lokalitě může přemístit trestnou činnost do jiné lokality. V takovém případě mohou být obyvatelé okolních lokalit zahrnuti do zainteresovaných stran, a to buď v podobě následné úpravy kvantifikace dopadu, nebo ve formě újmy pro takovou zainteresovanou skupinu.

Vzorová podoba přehledové tabulky zainteresovaných stran a jim přiřazených dopadů sestavená autorem práce na základě doporučení metodiky SROI:

Zainteresovaná strana	Charakter změny (dopadu) + / -	Dopad na zainteresovanou stranu	Lze dopad kvantifikovat?	Zařadit do analýzy SROI?

Dopady, jež nelze vůbec nebo jen obtížně kvantifikovat, případně by jejich kvantifikace byla zcela subjektivní, se do další fáze analýzy nezařadí.

Po eliminaci takových dopadů a případně i dalších, které nebudou do analýzy SROI zařazeny (např. z důvodu, že jejich kvantifikace by byla časově náročná nebo mají jen nepodstatný dopad na zainteresovanou stranu).

Fáze 3 – Transformace dopadů na finanční vyjádření

Analýza SROI se pokouší řešit otázku hodnoty dopadů. Aby bylo možno provést výpočet ukazatele SROI, je třeba provést převod dopadů na finanční vyjádření.

Proces vyjádření hodnoty probíhá fakticky jako ocenění či monetizace, neboť se v něm přiřazuje finanční hodnotu dopadům, které nemají hodnotu vyjádřenou tržní cenou.

I při vyjádření společenské hodnoty řešíme tento problém, navíc ztížen skutečností, že nefinanční přínosy nejsou směňovány na trhu, tedy není možné u nich najít ani rovnovážnou cenu. To ovšem neznamená, že společenské „statky" nemají pro lidi hodnotu. Pokud např. kraj vybuduje nebo revitalizuje park, kde mohou občané trávit volný čas, má pro ně takový park hodnotu, a to bez ohledu na fakt, že za využívání parku nemusí nic platit.

Aby bylo možno odhadnout společenskou hodnotu služeb a statků, které nejsou obchodovány na trhu, používají se v analýze SROI tzv. prostředníci. Různé zainteresované strany mohou vnímat hodnotu netržních statků odlišně. Pokud se odhadne hodnota pomocí prostředníků a zkombinují se pohledy více zainteresovaných stran, lze získat celkovou společenskou hodnotu, kterou projekt vytvořil.

Základní způsoby oceňování dopadů

Vyjádřit hodnotu v peněžních jednotkách je relativně snadné například u úspor nákladů. V případě projektů, u kterých dochází k vytváření pracovních míst, lze použít jako prostředníky následující:

- úspory nákladů státu na řešení nezaměstnanosti
- zvýšení disponibilního příjmu nezaměstnaných oproti podpoře v nezaměstnanosti, resp. dávkám hmotné nouze
- dodatečné příjmy do veřejných rozpočtů z daní a pojištění.

Ve výše uvedeném případě i dalších je ale třeba se důsledně vyvarovat **rizika dvojího započítávání** a do nárůstu disponibilního důchodu započítávat **čistou, nikoliv hrubou mzdu**, která obsahuje právě část odvodů plynoucích do veřejných rozpočtů.

Nezaměstnaný, který získá zaměstnání, může zároveň také něco ztratit, například různé formy státní podpory. Veřejné rozpočty pak zaznamenají nárůst daňových příjmů pouze v případě, že zaměstnáním jedné osoby neztratí práci jiný. Takovou situaci nazýváme efektem vytěsnění a analýza SROI ji zohledňuje v následující fázi.

Pokročilé metody oceňování dopadů

Analýza SROI se snaží vyjádřit hodnotu statků, jež může být poměrně obtížné převést na finanční hodnotu, a jsou proto obvykle při tradičním pojetí ekonomického hodnocení projektů vynechávány. Mezi tzv. mimotržní metody oceňování patří:

- Metody vyjádřených preferencí
- Metody odhalených preferencí

Tyto metody je vhodné použít zejména u projektů velkého významu a finančního rozsahu, a to i pro možnou komparaci variant realizace projektu z hlediska různých dopadů.

1) Metody vyjádřených preferencí

Preferenční metody jsou založeny na přímém dotazování zainteresovaných stran s cílem zjistit jejich preference. V analýze SROI lze využít např. metodu podmíněného hodnocení. U statků, pro které neexistuje reálné ocenění, lze zjistit u zainteresovaných stran:

- kolik by byly hypoteticky ochotny zaplatit (tzv. ochota platit)
- jakou hypotetickou kompenzaci by byly ochotny přijmout za nějakou újmu (tzv. ochota přijímat kompenzaci).

Lze například provést dotazníkové šetření, kolik by byli uživatelé nového parku ochotni platit za jeho užívání, případně jakou kompenzaci by byli ochotni přijmout, pokud by se zvýšila kriminalita ve čtvrti, kde žijí.

2) Metody odhalených preferencí

U metod odhalených preferencí, které mohou být nazývány „zástupné trhy“, využíváme cen na existujících trzích, které souvisejí s hodnoceným statkem. Například ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí ČR lze zjistit, kolik průměrná česká domácnost utratí za stravu, bydlení, péči o zdraví či volnočasové aktivity.

Jiný přístup pracuje s ochotou lidí vynaložit peníze, čas a úsilí na cestování. Metoda cestovních nákladů se využívá např. pro vyjádření rekreační hodnoty určitých lokalit, jako jsou např. chráněná území, památky a další přírodní atraktivity. Peníze a čas vynaložený na cestu do takových oblastí jsou považovány za zástupnou hodnotu takové návštěvy.

Při identifikaci prostředníků si musí hodnotitel uvědomit, že není podstatné, zda budou peníze skutečně vydány, stejně tak není důležité, zda si zainteresované strany mohou vzhledem ke svým finančním možnostem dovolit nějaký statek koupit, jde pouze o vyjádření hodnoty.

Předpokládáme například, že zdraví má obdobnou hodnotu pro lidi s různou výší příjmů. Můžeme proto použít jako zástupce pro zlepšení zdraví u dětí v ústavní péči průměrné náklady na zdravotní pojištění. Skutečnost, že tyto děti zdravotní pojištění neplatí, je vedlejší. Samotná transformace jednotlivých identifikovaných dopadů na finanční vyjádření bude výrazně individuální a jako inspiraci může hodnotitel použít ilustrativní příklady kvantifikace přínosů a újem uvedených pro jednotlivé sektory, ve kterých bude probíhat hodnocení projektů prostřednictvím analýzy SROI.

Tabulka 13 Ukázka postupu transformace dopadů na finanční vyjádření - Snížení administrativní zátěže úředníků v důsledku zefektivnění vybraných agend

	Proměnná	Výpočet	Hodnota
A	*Počet žádostí v rámci agendy*		*5 000*
B	*Podíl agend se zjednodušením procesů (%)*		*80%*
C	*Se zjednodušením procesů*	*A*B*	*4 000*
D	*Hrubá mzda pracovníka (Kč/měsíc)*		*17 000*
E	*Superhrubá mzda pracovníka (Kč/měsíc)*	*D*1,34*	*22 780*
F	*Hodnota 1 hodiny pracovníka (Kč)*	*E/168*	*135,60*
G	*Úspora času na zpracování 1 žádosti (min.)*		*15*
H	*Hodnota uspořeného času u 1 žádosti (Kč)*	*F*G/60*	*33,90*
I	*Ušetřený čas celkem (hod.)*	*C*G/60*	*1 000*
J	***Hodnota uspořeného času celkem (Kč)***	***F*I***	***135 600***

Fáze 4 - Očištění hodnoty dopadů

V rámci metod používaných pro očištění výsledků se zkoumá míra dopadu, která by nastala, i kdyby se projekt nerealizoval (nulová varianta), a jakou část dopadu můžeme označit jako přímý důsledek zkoumaných aktivit. Takto snížený dopad se nazývá **čistý dopad projektu**. Bez očištění nelze považovat závěry analýzy SROI za dostatečně důvěryhodné.

Čtvrtá fáze se skládá z následujících kroků:

- Očištění o nulovou variantu
- Očištění o efekt vytěsnění (vymístění)
- Očištění o přivlastnění (externí faktory)

1) Očištění o nulovou variantu

Jako nulová varianta se označuje množství výsledku, které by nastalo i v případě, že by se žádný projekt nerealizoval. U investičních projektů bývá nulová varianta nazývána také tzv. mrtvou vahou. Nulová varianta se v analýze SROI vyjadřuje v procentech.

Například po regeneraci centra města se očekává nárůst ekonomických aktivit o 5 % oproti stavu před zahájením projektu. Pokud však za dané období celá ekonomika rostla o 3 %, musí se hodnotitel zabývat otázkou, nakolik nárůst ekonomických aktivit zapříčinil růst ekonomiky jako celku.

Výpočet nulové varianty se provádí obvykle porovnáním pouze určité skupiny ukazatelů.

2) Očištění o efekt vytěsnění (vymístění)

Dalším krokem očišťování dopadu je započítání efektu vytěsnění. Hodnotitel by měl vždy zvážit, zda zkoumaný výsledek nevytěsní nějaký jiný výsledek. Efekt vytěsnění nemusí být součástí každé analýzy SROI, neboť není vždy relevantní. Mezi typické příklady, kdy efekt vytěsnění započítat naopak musíme, patří například:

- Zesílením policejních hlídek v jedné městské části dojde v této části ke snížení kriminality, nicméně pokud nejsou řešeny příčiny, je třeba počítat s faktem, že se trestná činnost přesune přinejmenším z části do jiné části města, tedy v rámci celého města nebude kriminalita snížena v plném rozsahu.

- Při posuzování dopadů vytváření nových pracovních míst v organizacích PK je třeba zvážit, zda nedošlo pouze k reorganizaci, kdy v jedné části organizace byli přijati noví zaměstnanci, ale v jiné došlo naopak k propouštění, případně nedošlo k přesunu do jiné organizace.

Pokud je při zpracování analýzy SROI identifikován efekt vytěsnění, je třeba seznam zainteresovaných stran i dopadů rozšířit také o skupiny či organizace, kterých se vytěsnění dotkne.

3) Očištění o přivlastnění (externí faktory)

V rámci „přivlastnění" v analýze SROI posuzuje, nakolik byl výsledek zapříčiněn posuzovaným projektem a jeho aktivitami a nakolik se na výsledku podílely jiné organizace či vlivy.

Přivlastnění se vypočítá obdobně jako nulová varianta v procentech, tedy odhaduje se procentní výše jiných vlivů. Výsledek očištěný již o nulovou variantu a vytěsnění se tak sníží ještě o odpočet jiných vlivů. Abychom zachovali logiku očištění, je třeba postupovat právě v uvedených krocích – nejprve nulová varianta, následně vytěsnění a pak přivlastnění.

Například pokud je realizován projekt zaměřený na podporu zdravého životního stylu a stravovacích návyků žáků na jedné škole a zároveň s realizací projektu běží v televizi populární reality show poukazující na dopady nezdravého stravování, je třeba zvážit, nakolik jsou případné výsledky zásluhou projektu a nakolik je změna chování žáků zapříčiněna vlivem médií. Mezi jiné vlivy se také mohou počítat aktivity realizované v době před plánovaným zahájením projektu.

Projekce čistého dopadu v dalších letech

V předchozích krocích se v rámci analýzy SROI dospělo k čistému dopadu za 1. rok, který může mít formu kladného peněžního toku (přínos) nebo záporného hotovostního toku (újma). Pro výpočet čistého dopadu v následujících letech je třeba posoudit potřebovat dobu trvání výsledku, resp. dopadu.

Je třeba přitom vzít v úvahu fakt, že vliv hodnoceného projektu na situaci cílové skupiny v čase postupně slábne. I když odhadneme, že nějaký přínos trvá tři roky, není reálný dopad ve všech třech letech shodný. Je třeba se proto zabývat otázkou „útlumu“ vlivu projektu na situaci zainteresované strany v následujících letech u výsledků, které trvají déle než jeden rok. Míru poklesu dopadu v jednotlivých letech je možno stanovit na základě informací od zainteresovaných stran, zkušeností z obdobných projektů vlastních nebo cizích, apod.

Útlum se obvykle stanovuje jako fixní procento, o které každý následující rok odečteme hodnotu čistého dopadu. Zvážení útlumu zvyšuje důvěryhodnost analýzy, stejně jako nulová varianta, vytěsnění a přiřazení. Aby stanovení procenta útlumu nebylo pouze více či méně „expertním odhadem“, je vhodné zavést systém sběru informací o zainteresovaných stranách a v rámci něj zjišťovat i informace o útlumu dopadu.

V rámci modelu pak po zadání jednotlivých pro výpočet čistého dopadu rozpracován v podobě standardizované tabulky:

Dopad na zainteresovanou stranu	Zainteresovaná strana	Charakter dopadu (přínos / újma)	Hrubá hodnota dopadu	Očištění			Čistý dopad	Útlum v %	Započitatelný dopad po útlumu				
				Nulová varianta	Vytěsnění	Přivlastnění			2015	2016	2017	2018	...
Celkový dopad													

Fáze 5 – Výpočet ukazatele SROI

Samotný výpočet ukazatele SROI probíhá v rámci modelu automaticky s tím, že kromě ukazatele je vypočtena i čistá současná hodnota projektu jak z finančního pohledu, tak z hlediska jeho přínosů a újem – čistá společenská současná hodnota.

Zjištění čisté současné hodnoty probíhá prostřednictvím diskontování, které zohledňuje faktor času. V souladu s dosavadní praxí v České republice a odborných prací zaměřených na výpočet společenské diskontní sazby je v rámci analýzy SROI i XLS modelu použita společenská diskontní sazba ve výši 5 %.

Čistá současná hodnota		tis. Kč
Čistá společenská současná hodnota		tis. Kč
SROI		Kč na investovanou 1 Kč

4.6.3 Multikriteriální analýza

Pro účely vytvoření systému opatření zvolil autor multikriteriální analýzu, která umožňuje provést posouzení jednotlivých opatření na základě více kritérií, která ani nemusí mít stejnou bázi.

Multikriteriální analýza na základě ucelené sady kritérií podchycujících klíčové aspekty týkající se jednotlivých opatření klasifikuje význam jednotlivých kritérií a vytváří tak podklad pro rozhodování o jejich zařazení do jednoho ze tří stupňů systému opatření. Podle výsledku hodnocení opatření dle souboru kritérií je možné porovnat různá opatření v hodnoceném souboru navzájem a rozdělit je do jednotlivých stupňů systému opatření.

Multikriteriální analýzu je možné provádět 2 způsoby, a to podle toho, zda jsou u kritérií známy minimální a maximální možné hodnoty jednotlivých kritérií. Analýza tedy může být:

- **absolutní** – u všech kritérií jsou známy minimální a maximální možné hodnoty, kterých dle daného kritéria mohou hodnocené projekty dosáhnout. Reálné hodnoty kritérií u jednotlivých projektů je proto možné vztahovat stále ke stejné hodnotě (absolutnímu minimu, nebo maximu) a postup je proto možné provádět opakovaně pro různé soubory projektů se stejnou vypovídací hodnotou a vzájemnou porovnatelností výsledků jednotlivých hodnocení.
- **relativní** – u některých nebo u všech kritérií není známa minimální nebo maximální hodnota, které může být dosaženo. Proto musí být projekty hodnoceny v rámci

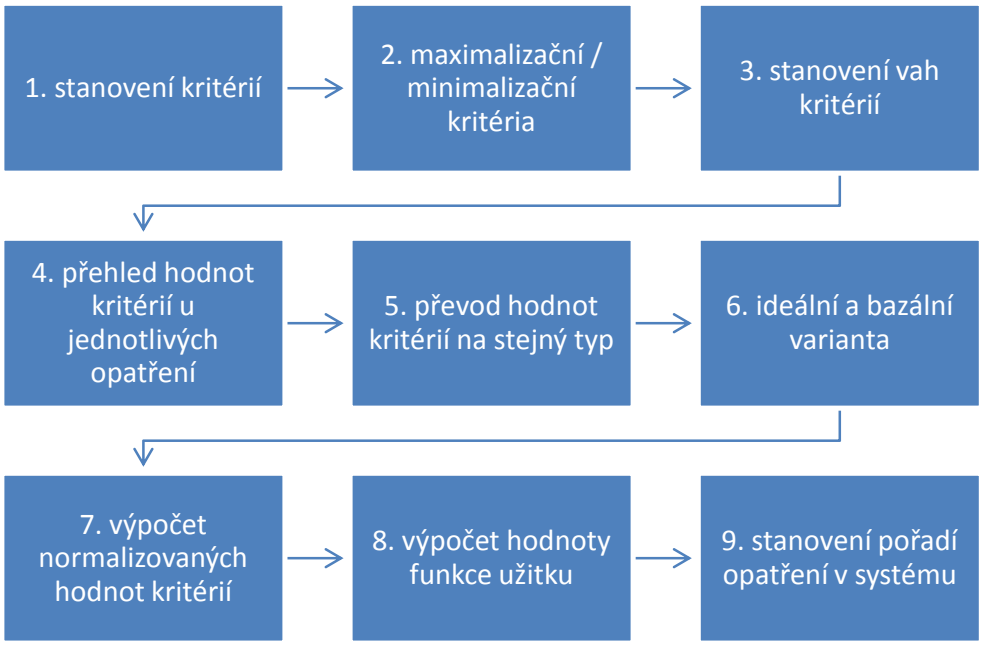
uzavřeného souboru, kdy jsou reálné hodnoty každého projektu porovnávány s minimální, nebo maximální hodnotou v rámci souboru hodnocených projektů. Hodnocení proto závisí na tom, jaké je složení hodnoceného souboru projektů. Stejný projekt může dosáhnut různého hodnocení v závislosti na tom, jaké hodnoty dosahují konkurenční projekty zahrnuté do hodnoceného souboru projektů.

Pro hodnocení opatření na zefektivnění řízení veřejné správy bude využita relativní multikriteriální analýza, protože nemohou být známy maximální hodnoty některých kritérií.

Multikriteriální analýza představuje relativně jednoduchou a pro hodnotitele nenáročnou metodu hodnocení. Pro MA není nutné mít k dispozici velké množství vstupních informací, minimálně však:

- soubor kritérií (a možných variant míry jejich naplnění), podle nichž budou opatření hodnocena;
- stanovené váhy kritérií (a možných variant míry jejich naplnění);
- reálné hodnoty míry naplnění kritérií dosažené u hodnocených opatření.

Celý postup provedení multikriteriální analýzy projektů se skládá z několika na sebe navazujících kroků:



1. Stanovení kritérií

V prvním kroku je nezbytné stanovit kritéria/parametry, podle nichž budou opatření hodnoceny. Mělo by se jednat o faktory, které splňují tyto požadavky:

- jsou pro zařazení opatření do systému opatření klíčové;
- dostatečně vypovídají o opatření;
- jsou relevantní pro všechny opatření, resp. skupinu opatření

2. Maximalizační/minimalizační kritéria

Současně s definicí kritérií, která budou zahrnuta do analýzy, je třeba stanovit, zda se jedná o kritéria maximalizační, nebo minimalizační. Maximalizační je takové kritérium, u něhož je nejlepší hodnota maximální (tedy „čím více, tím lépe“ – např. podíl opatření na celkovém přínosu projektu). Opakem je minimalizační kritérium, kdy nejlepší opatření má minimální hodnotu kritéria (stručně řečeno „čím méně, tím lépe“ – např. nákladovost opatření).

3. Stanovení vah kritérií

Jednotlivá kritéria mohou být z hlediska významu pro zařazení jednotlivých opatření do systému opatření různě významná. Proto je potřeba stanovit pro každé kritérium jeho váhu. Pro určení vah existuje několik postupů/metod (např. metoda pořadí, bodovací metoda, metoda párového srovnávání – Fullerova metoda, kvantitativní párové srovnávání – Saatyho metoda apod.).

Pro hodnocení opatření se jako nejvhodnější jeví využít bodovací metodu stanovení vah kritérií. Mezi stanovená kritéria se rozdělí body, resp. procenta, tak aby jejich součet dával 100 %. Čím více procent dané kritérium dostalo, tím větší má pro zařazování opatření do systému opatření význam.

4. Přehled hodnot kritérií u hodnocených opatření

Dalším krokem je vytvoření přehledu hodnot, kterých hodnocené opatření dosahují pro jednotlivá kritéria. Vhodnou formou je tabulka nebo matice v následující podobě:

	Kritérium 1	Kritérium 2	…	Kritérium n
Opatření 1				
Opatření 2				
…				
Opatření n				

5. Převod hodnot kritérií na stejný typ (maximalizační, resp. minimalizační)

Pro práci s kriteriální maticí je vhodné, když jsou všechna kritéria stejného typu (optimálně maximalizační). Převod kritérií na stejný typ není problém, neboť každé minimalizační kritérium lze velmi snadno převést na kritérium maximalizační – reálná hodnota dosažená u opatření se odečte od hodnoty maximální (nejhorší možné), čím více jsou opatření „vzdálené" od nejhorší hodnoty (jsou tedy lepší), tím většího rozdílu dosáhnou, čímž se kritérium stane maximalizačním.

6. Ideální a bazální varianta

Dalším bodem postupu multikriteriální analýzy je stanovení hodnot kritérií hypotetické ideální varianty a hypotetické bazální varianty. Prakticky se jedná o vyhledání nejlepší (v případě ideální varianty) a nejhorší (pro bazální variantu) hodnoty jednotlivých kritérií ze souboru hodnocených projektů. Reálná hodnota kritéria (vzešlá pro dané opatření) tak může nabývat hodnot intervalu <bazální varianta ; ideální varianta>.

7. Výpočet normalizovaných hodnot kritérií

Hodnoty kritérií pro ideální a bazální varianty slouží pro výpočet normalizovaných hodnot jednotlivých kritérií hodnocených projektů. Výpočet probíhá podle vzorce:

$$normalizovaná\ hodnota = \frac{reálná\ hodnota\ opatření - bazální\ hodnota}{ideální\ hodnota - bazální\ hodnota}$$

Výsledkem je normalizovaná tabulka/matice obdobná jako v bodě Přehled hodnot kritérií u hodnocených opatření, která však již neobsahuje hodnoty reálné, ale normalizované (tj. v rozmezí intervalu 0–1).

8. Výpočet hodnoty funkce užitku

Výpočet hodnoty funkce užitku daného opatření probíhá pomocí váženého součtu. Pro každé opatření je proveden výpočet sumy součinů normalizovaných hodnot jednotlivých kritérií a příslušných vah těchto kritérií (viz 3. bod celého postupu).

9. Stanovení pořadí opatření

Jedná se pouze o shrnutí celého procesu hodnocení, kdy jsou opatření seřazeny podle dosažené hodnoty funkce užitku. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnoty funkce užitku (vážené normalizované hodnoty) nabývají hodnot intervalu 0–1, je praktické výsledné hodnoty vynásobit 100x a výsledné hodnocení uvádět jako počet bodů z intervalu 0–100.

Přehled kritérií

Kritérium	Typ kritéria	Popis kritéria
Nákladnost opatření	Min.	Nákladnost realizovaného opatření v Kč
Podíl na přínosu projektu	Max.	Podíl daného opatření na hodnotě ukazatele SROI, absolutní hodnota
Míra implementace opatřeni	Min.	Podíl subjektů, u kterých je dané opatření již implementováno
Priorita opatření z pohledu subjektů VS	Max.	Prioritizace opatření z hlediska subjektů veřejné správy, podíl z celkového souboru opatření

Zdroj: Autor

4.6.4 Srovnávací analýzy

Srovnávací analýza také zajišťovala komparaci zjištění získaných rozdílnými nástroji a rovněž k srovnání požadovaného stavu (pokroku, nastavení procesů) se stavem skutečným nebo s úrovní reálně dosažitelných výsledků. Použití komparativní analýzy bude mít zásadní význam v aktivitách, ve kterých nebude možné použít terénní šetření nebo ho bude možné použít pouze v omezené míře. Komparace budou prováděny na základě následujících bází:

- typ subjektu veřejné správy,
- věcná báze – opatření na zefektivnění veřejné správy, resp. skupiny těchto opatření,
- časová báze,
- komparace interní – srovnání mezi výsledky jednotlivých analýz,

přičemž autor použil v relevantních případech **více srovnávacích bází** (multidimenzionální komparace).

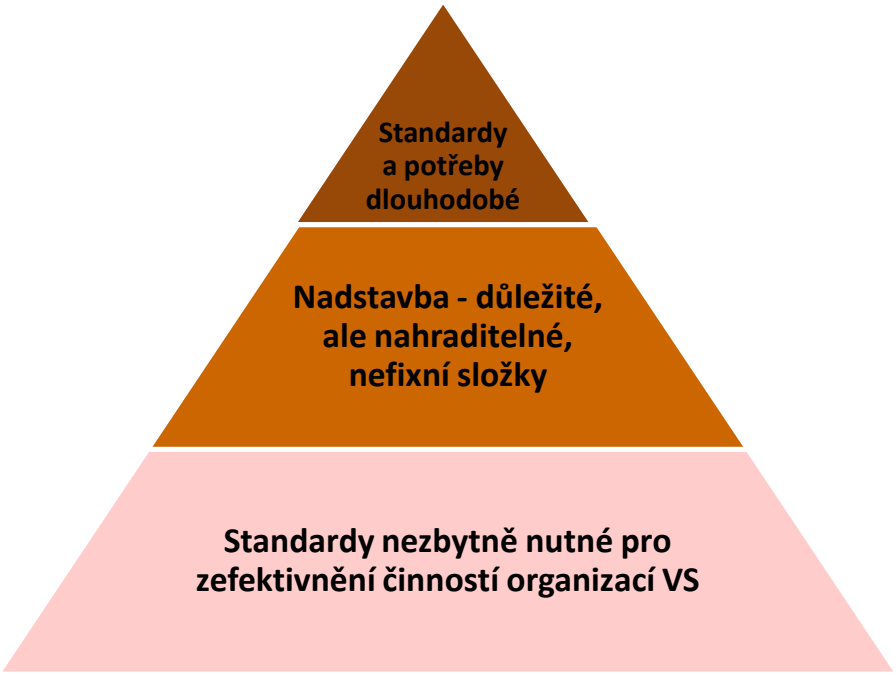
4.6.5 Kontingenční analýzy

Účelem použití kontingenčních analýz bylo hledání vzájemných vazeb a závislostí, zejména pak mezi jednotlivými opatřeními systému potřeb a standardy pro zefektivnění organizací veřejné správy.

4.6.6 Návrh systému opatření na zefektivnění řízení VS

Podstatou návrhu systému, který znázorňuje hierarchii požadavků na zefektivnění řízení veřejné správy, je rozčlenění opatření/požadavků do tří skupin:

- První úroveň bude zahrnovat řídící standardy, které jsou nezbytně nutné pro zefektivnění činností organizací veřejné správy.
- Druhá úroveň pak tvoří nástavbu, která je sice pro efektivnost organizací VS důležitá, ale je možné jednotlivé složky vzájemně nahrazovat a tyto složky nejsou fixní.
- V poslední úrovni jsou standardy a potřeby, které je možné libovolně měnit, a ve své podstatě nejsou nezbytně nutné a organizace VS bez nich mohou fungovat, funkčnost však nebude optimální a dlouhodobě může jejich neexistence zbrzdit rozvoj dané organizace.



Obrázek 6 Pyramida opatření pro zefektivnění VS

Zdroj: Autor

Metodika řazení byla sestavena s ohledem na využití kompletních analýz, a sestává se z následujících kroků:

1. Prvotní seřazení opatření do skupin 1-3 pyramidy opatření dle již realizovaných aktivit. Zdrojem pro získání dat byl desk research. Četněji prováděná opatření byla považována za potřebnější. Základem pro řazení do skupiny 1 pak byla relativní četnost realizovaných opatření.

2. Druhým krokem bylo srovnání výsledku prvního kroku s výstupy terénního šetření.

    a. V případě vysoké relativní vnímané významnosti daného opatření ze strany respondentů (Více než 50 %) pak bylo dané opatření přesunuto do nižší úrovně pyramidy.

    b. V případě nevýznamné vnímané významnosti daného opatření ze strany respondentů (méně než 10 %, resp. 1 volba) pak bylo dané opatření přesunuto do vyšší následující úrovně pyramidy.

3. Třetím krokem úprav Systému je zhodnocení logických návazností jednotlivých opatření k zamezení chyb vzniklých chybnou interpretací uvedených opatření

Výsledkem procesu řazení je sestavený **Systém potřeb** pro tři cílové skupiny:

- Organizační složky státu
- Vyšší územně samosprávné celky
- Obce a města všech typů

4.7 Syntéza

Náplní této metody bylo provedení syntézy získaných poznatků a propojení doposud provedených analýz a průzkumů. Na základě syntézy byly vytvořeny závěry, návrhy, doporučení a další grafické výstupy této práce a také podklady pro verifikaci stanovených problémových okruhů.

V rámci syntézy proběhlo vytvoření dvoustupňového systému manažerských opatření (metod) pro řízení organizací veřejné správy, přičemž:

- První úroveň zahrnuje takové metody řízení, které jsou nezbytně nutné pro zajištění činností organizací veřejné správy.
- Druhá úroveň pak tvoří nástavbu, kde jsou zahrnuty manažerské metody, které ve své podstatě nejsou nezbytně nutné a organizace VS bez nich mohou fungovat, funkčnost však nebude optimální a dlouhodobě může jejich absence zbrzdit rozvoj dané organizace (tzv. „nice-to-have“ opatření).

Systém opatření bude vytvořen pro tři skupiny organizací veřejné správy:

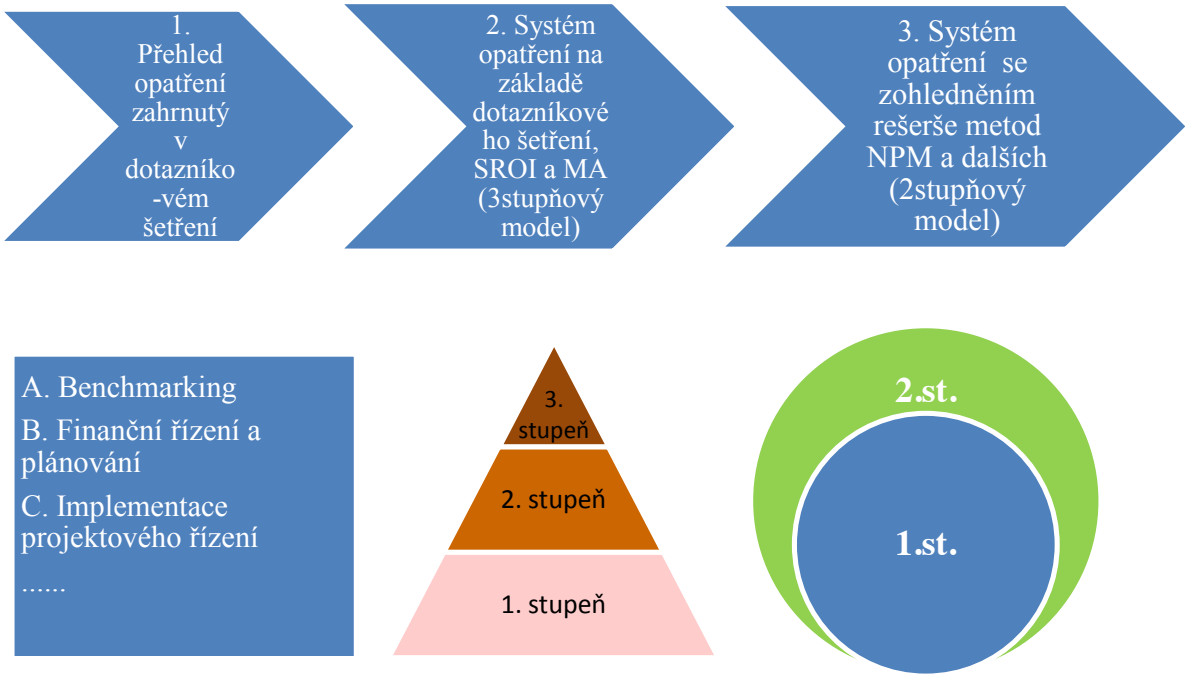
- Organizační složky státu
- Vyšší územně samosprávné celky (VÚSC) - kraje
- Územní samosprávné celky (města a obce)

Obrázek 7 Systém manažerských opatření pro řízení organizací VS

Zdroj: Autor

Prvotní rozřazení do jednotlivých stupňů systému opatření proběhlo prostřednictvím aplikace multikriteriálních analýz na základě výsledků dotazníkového šetření a výsledků analýzy SROI provedené na vzorku projektů. V této fázi došlo jednak k přeskupení některých opatření, resp. skupin opatření a v některých případech i redukce o vybraná opatření.

Následně proběhla transformace se zohledněním výstupů literární rešerše a zkušeností autora s veřejnou správou (zkušenosti z poradenské činnosti i z působení ve veřejné správě, zejména pak státní správě). V této fázi proběhla zejména redukce opatření v 1. stupni systému a naopak doplnění některých opatření do druhého stupně, a to jak u organizací samosprávy, tak i státní správy.

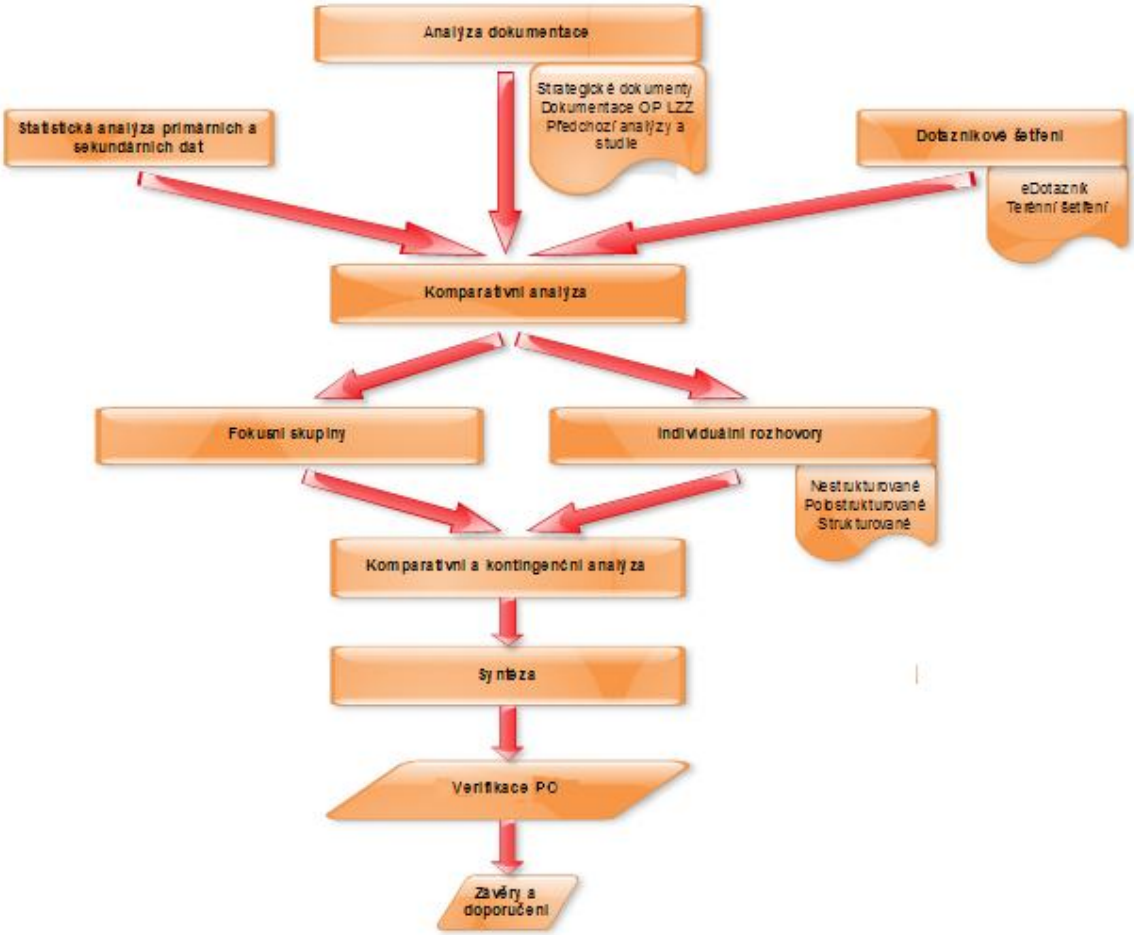


Obrázek 8 Postup vytvoření systému manažerských opatření pro řízení organizací VS

Zdroj: Autor

4.8 Souhrnný přehled metodického aparátu práce

Následující schéma demonstruje komplexnost metodického aparátu této práce včetně vzájemné vazby a synergie jednotlivých metod a jejich časové a logické návaznosti.



Obrázek 9 Schéma metod použitých v práci

Zdroj: Autor

Následující tabulka pak zachycuje provázanost metod použitých v této práci pro řešení jednotlivých výzkumných otázek (VO):

Tabulka 14 Provázanost metodického aparátu a problémových okruhů

Metoda / Výzkumná otázka	Desk research	Dotazníkové šetření	Individuální rozhovory	Fokusní skupina	Analýza dat	Metoda SROI	Multikriteriální analýza	Kontingenční analýza	Analýza rizik a SWOT analýza	Syntéza
VO č. 1	x[53]	**X**	x	x	x			x		x
VO č. 2	x	**X**	x	x	x			x		x
VO č. 3	x	**X**	x	x	x			x		x
VO č. 4		x	x	x	x	**X**	**X**	x	x	x

Zdroj: Autor

[53] **X** – metoda je použita jako primární, x – metoda je použita jako sekundární.

5. Výsledky výzkumu opatření k zefektivnění řízení veřejné správy

5.1 Výchozí stav implementace opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy

Výchozí stav implementace opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy byl analyzován na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného v roce 2010, který se zaměřil kromě samotného stavu (resp. stupně) implementace těchto opatření také na míru jejich formalizace.

Průřezově byl stav implementace moderních metod řízení ve veřejné správě k referenčnímu datu nedostatečný, zejména pak na úrovni měst a obcí. Ani v rámci státní správy však v průměru nedosahuje ani 40 %, jak demonstruje následující přehledová tabulka zachycující průměrný stupeň implementace moderních metod řízení a opatření na zefektivnění řízení VS:

Tabulka 15 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – průměrné hodnoty

Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
9,16%	25,96%	38,17%	24,43%

Zdroj: Autor

Tento závěr potvrzuje i statistická analýza stupně implementace moderních metod řízení a opatření na zefektivnění řízení VS:

Tabulka 16 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – statistické charakteristiky

Statistická charakteristika	Města a obce	Kraje	OSS
Minimální hodnota	0,00%	0,00%	3,33%
Maximální hodnota	42,17%	57,14%	83,33%
Průměr	9,16%	25,96%	38,17%
Směrodatná odchylka	8,34%	15,44%	21,07%

Zdroj: Autor

Následující tabulka a grafy zachycují průměrný stav implementace na úrovni skupin opatření včetně jejich komparace mezi jednotlivými typy subjektů veřejné správy:

Tabulka 17 Komparace výchozího stavu implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy

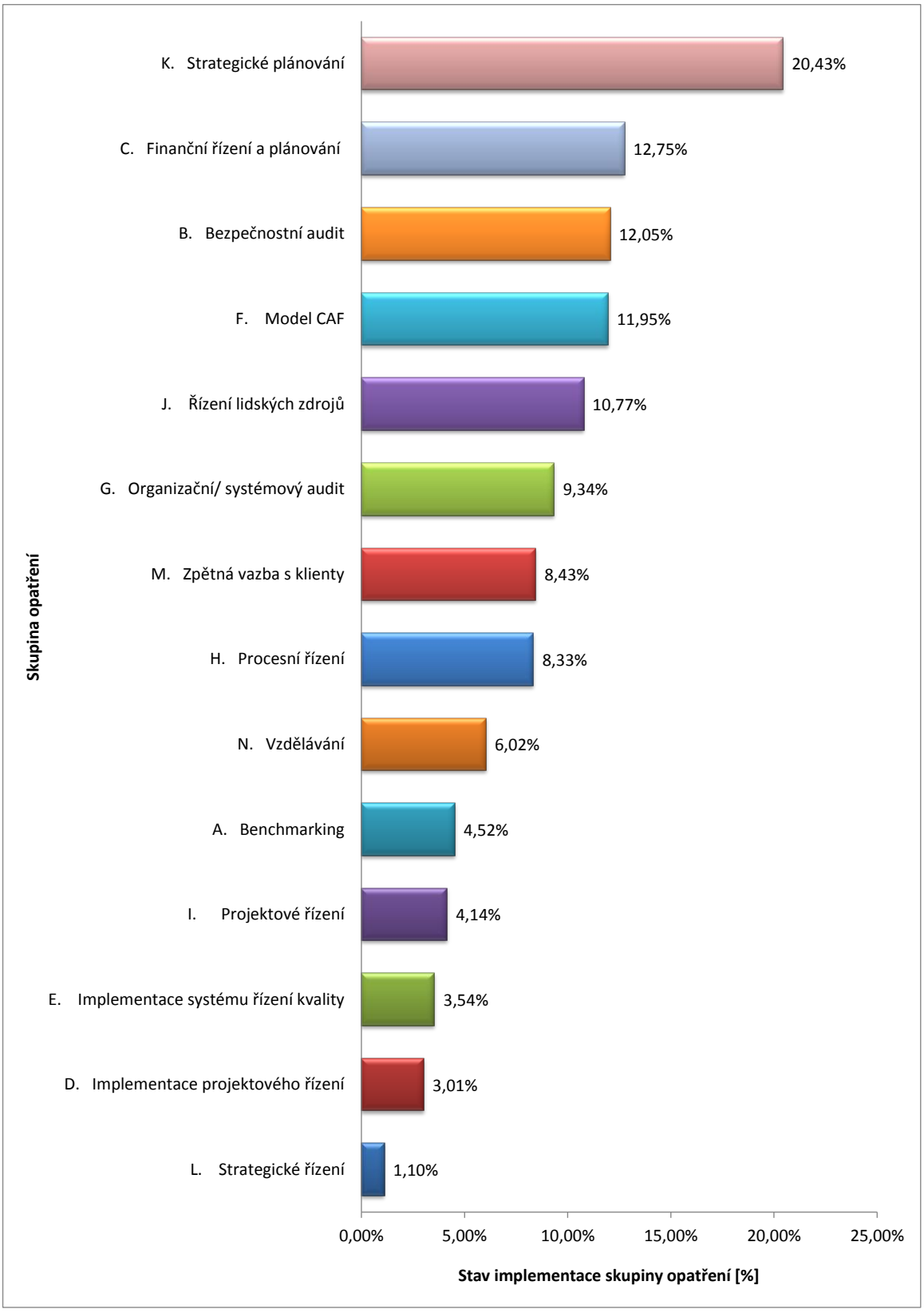
Skupina opatření [54]	Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
A. Benchmarking	4,52%	42,86%	63,33%	36,90%
B. Bezpečnostní audit	12,05%	28,57%	43,33%	27,98%
C. Finanční řízení a plánování	12,75%	30,95%	46,67%	30,12%
D. Implementace projektového řízení	3,01%	21,43%	33,33%	19,26%
E. Implementace systému řízení kvality	3,54%	7,14%	13,33%	8,01%
F. Model CAF	11,95%	**50,00%**	**73,33%**	**45,09%**
G. Organizační/ systémový audit	9,34%	21,43%	33,33%	21,37%
H. Procesní řízení	8,33%	25,00%	38,33%	23,89%
I. Projektové řízení	4,14%	23,21%	35,83%	21,06%
J. Řízení lidských zdrojů	10,77%	42,86%	64,17%	39,26%
K. Strategické plánování	**20,43%**	23,81%	36,67%	26,97%
L. Strategické řízení	1,10%	4,76%	10,00%	5,29%
M. Zpětná vazba s klienty	8,43%	39,29%	32,50%	26,74%
N. Vzdělávání	6,02%	28,57%	33,33%	22,64%
Celkový průměr	**9,16%**	**25,96%**	**38,17%**	**24,43%**

Zdroj: Autor

Nejvyšší stupeň implementace opatření v rámci měst a obcí vykazuje oblast strategického plánování, kde však průměr za tuto oblast je nižší než v případě krajů i OSS. To je dáno skutečností, že tato oblast zahrnuje celkem 6 opatření, kdy např. v rámci opatření Strategie organizace (úřadu) vykazují města a obce stupeň implementace pouze 9,04 %, oproti tomu v případě krajů činí stupeň implementace u tohoto opatření 42,86 % a u OSS 63,33 %.

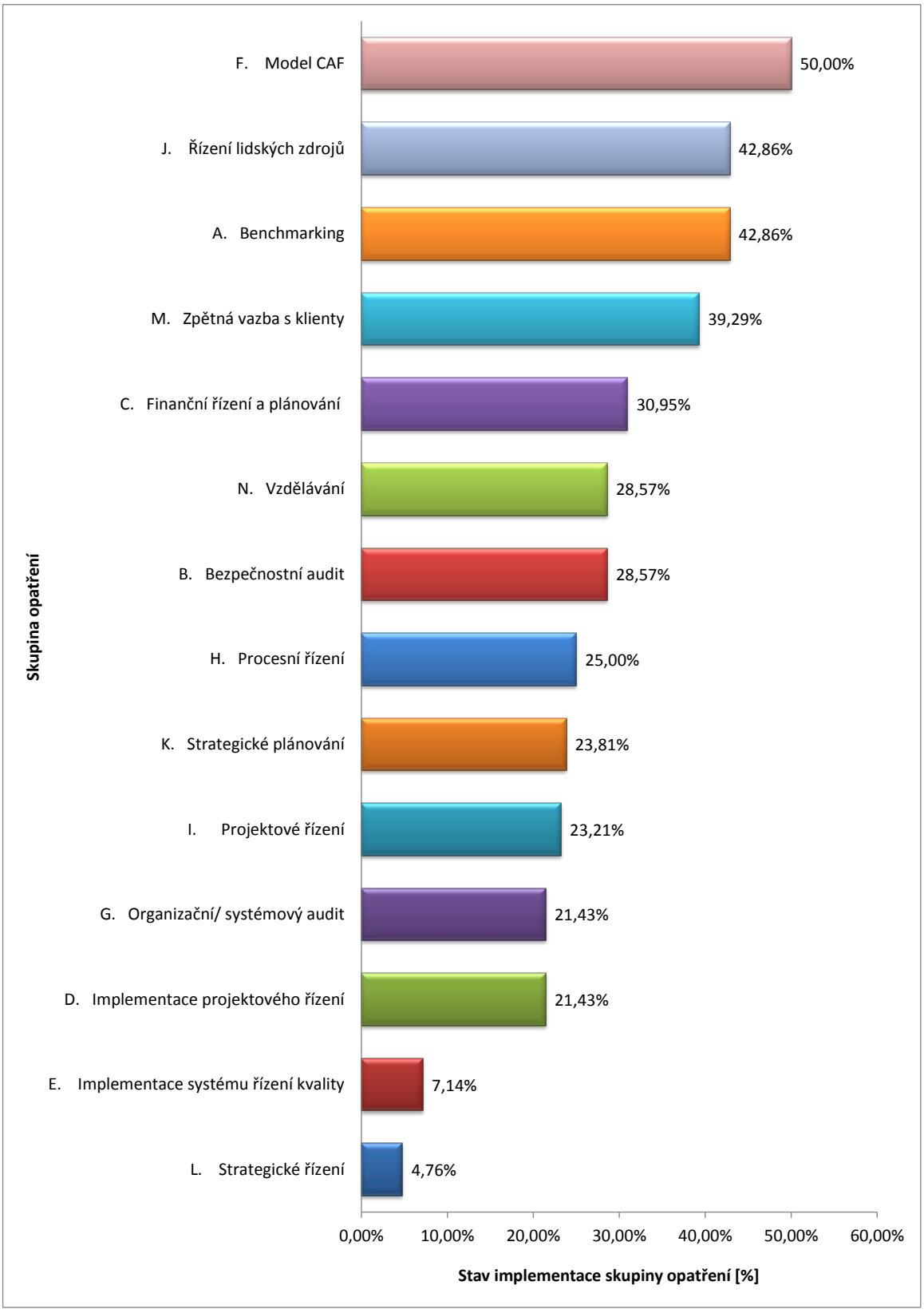
[54] Nejvyšší stav implementace pro jednotlivé skupiny subjektů VS je vyznačen tučně kurzívou.

Graf 3 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – města a obce



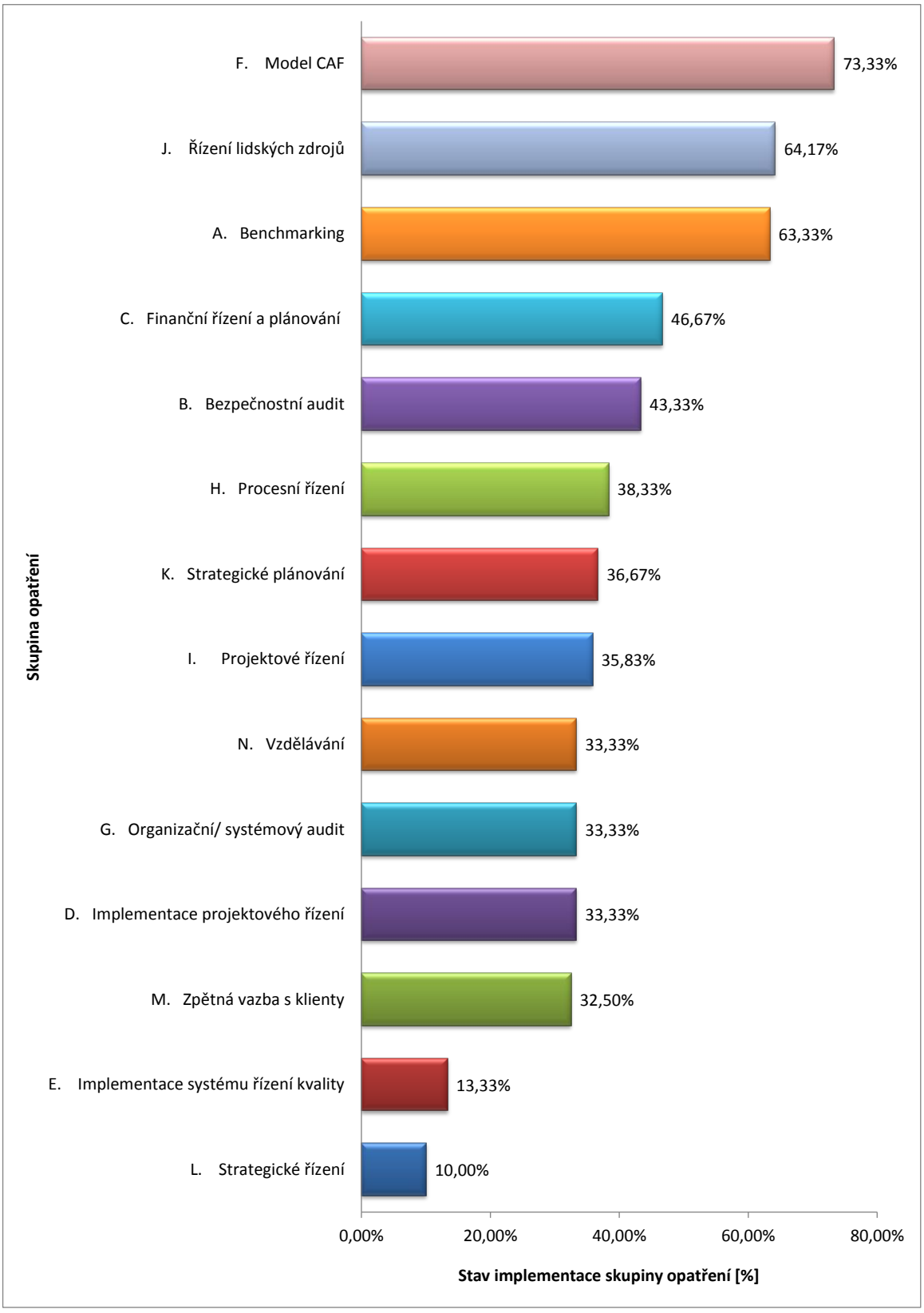
Zdroj: Autor

Graf 4 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – kraje



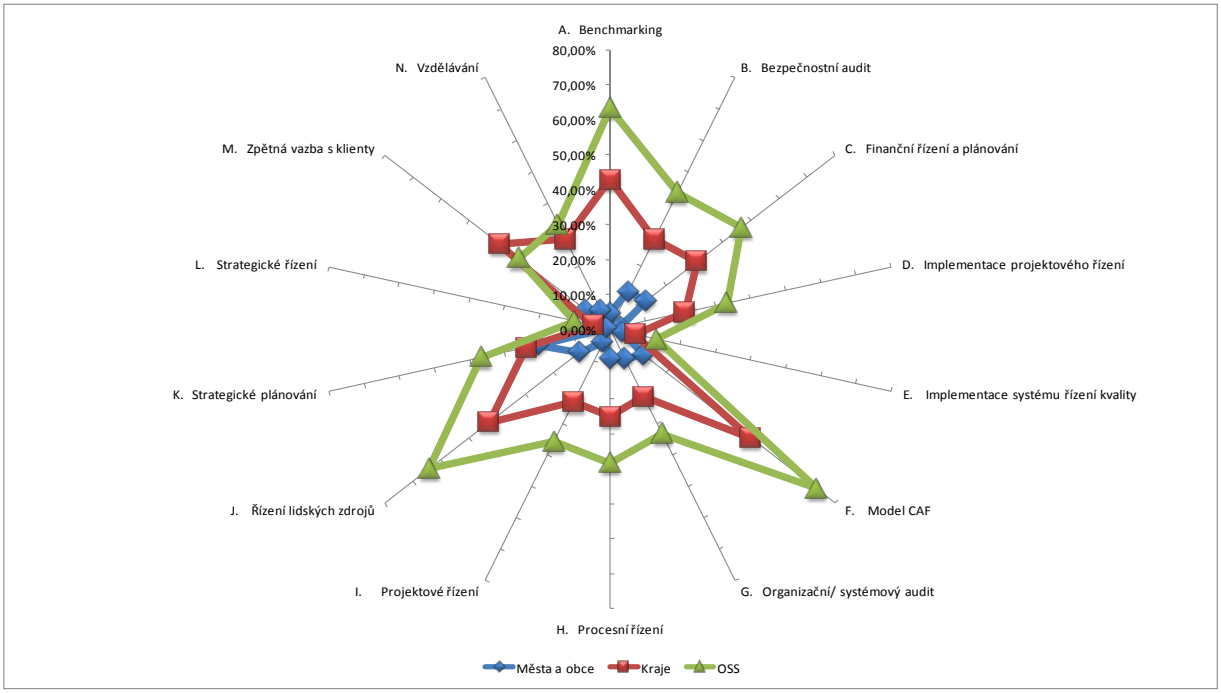
Zdroj: Autor

Graf 5 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – OSS



Zdroj: Autor

Graf 6 Komparace výchozího stavu implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy [%]



Zdroj: Autor

Ani u jednoho ze sledovaných opatření nebylo dosaženo 100% stupně implementace, nejvyšší stupeň implementace vykazovaly následující opatření:

Tabulka 18 Stupeň implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – opatření s nejvyšším stupněm implementace

Typ subjektu VS	Skupina opatření	Opatření	Stupeň implementace
Města a obce	K. Strategické plánování	3. strategie území (města)	42,17 %
Kraje	F. Model CAF	1. Vstupní analýza	57,14 %
OSS	F. Model CAF	1. Vstupní analýza	83,33 %

Zdroj: Autor

Komplexní přehled stavu implementace pro jednotlivá opatření je uveden jako Příloha č. 8.

5.2 Prioritizace opatření pro subjekty ústřední státní správy a samosprávy – věcný pohled

Následující tabulky a grafy prezentují prioritizaci opatření pro zefektivnění řízení veřejné správy z věcného pohledu (podíl jednotlivých skupin opatření na celkovém rozsahu projektu z hlediska celkových aktivit). Tato komparativní analýza je založena na bázi typu subjektu veřejné správy:

- Města a obce
- Vyšší územněsprávní celky – kraje
- Organizační složky státu

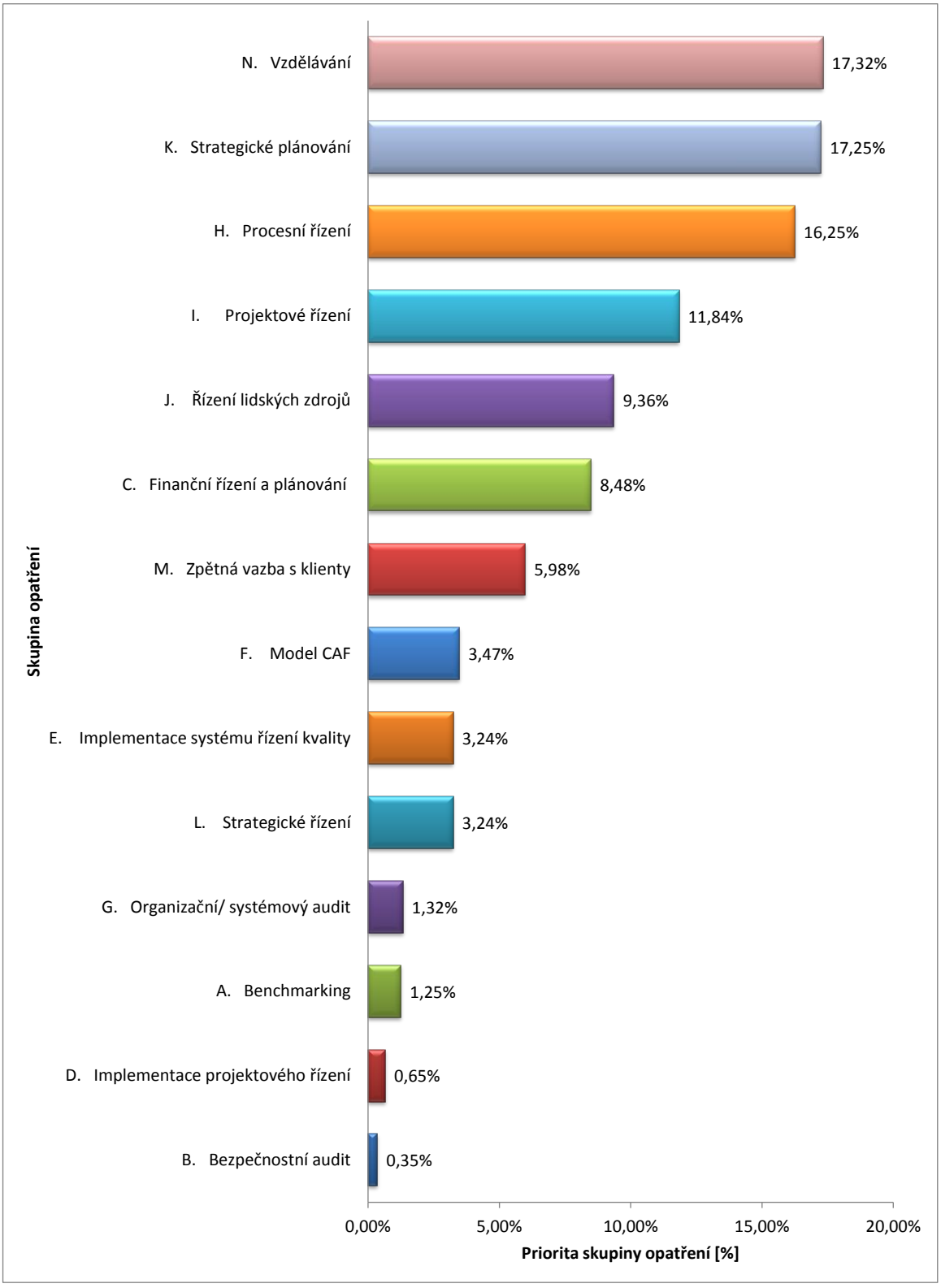
Tabulka 19 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled

Skupina opatření [55]	Města a obce	Kraje	OSS
A. Benchmarking	1,25%	2,57%	3,68%
B. Bezpečnostní audit	0,35%	0,42%	2,68%
C. Finanční řízení a plánování	8,48%	9,42%	4,21%
D. Implementace projektového řízení	0,65%	1,82%	5,38%
E. Implementace systému řízení kvality	3,24%	1,53%	3,86%
F. Model CAF	3,47%	4,58%	0,85%
G. Organizační/ systémový audit	1,32%	0,56%	0,32%
H. Procesní řízení	16,25%	***15,36%***	***18,15%***
I. Projektové řízení	11,84%	12,65%	15,47%
J. Řízení lidských zdrojů	9,36%	9,25%	14,25%
K. Strategické plánování	***17,25%***	15,21%	10,25%
L. Strategické řízení	3,24%	4,65%	3,15%
M. Zpětná vazba s klienty	5,98%	2,45%	0,28%
N. Vzdělávání	17,32%	19,53%	17,47%
Celkem	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Zdroj: Autor

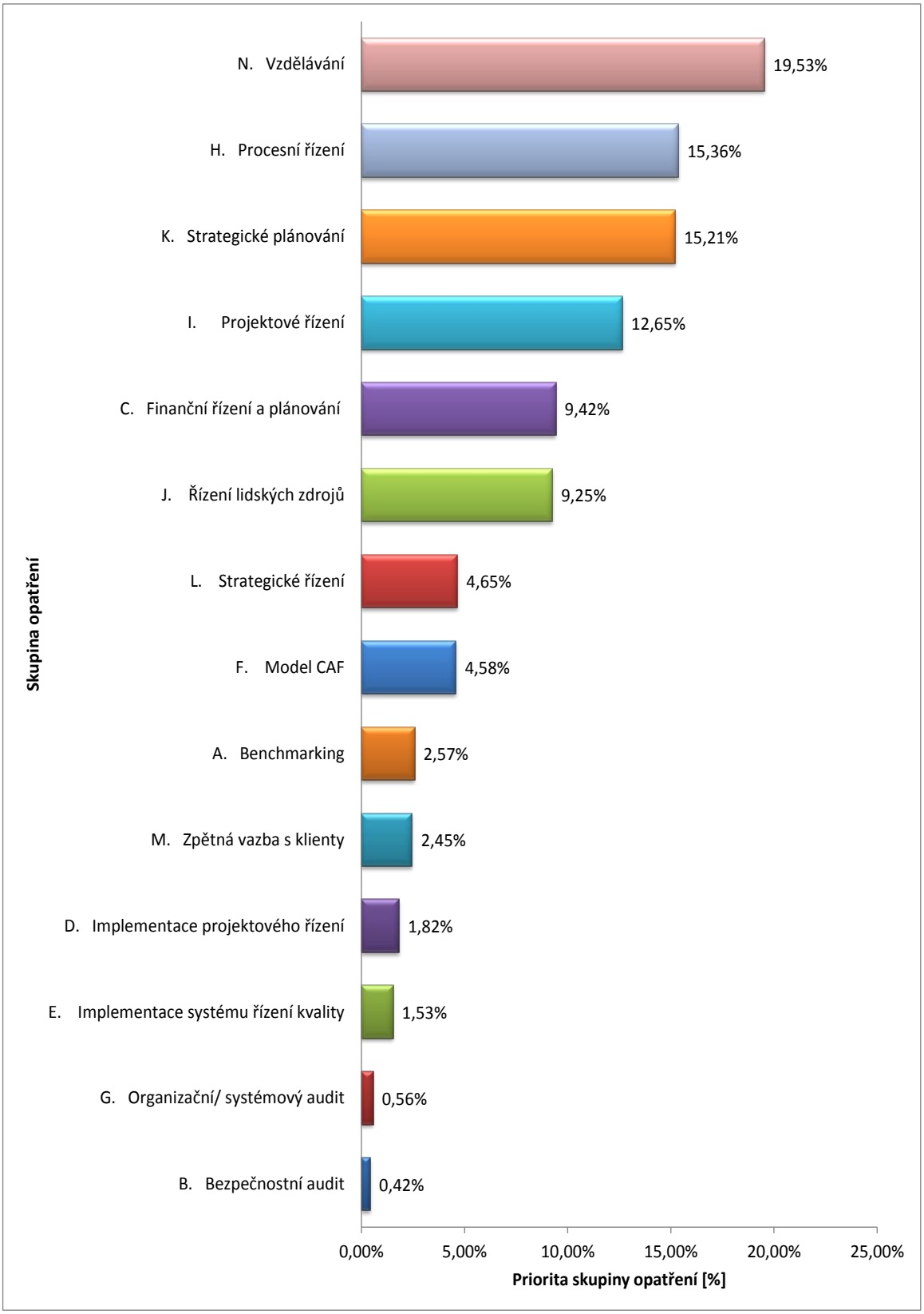
[55] Nejvýznamnější (nejčastější) priority pro jednotlivé skupiny subjektů VS jsou označeny tučně kurzívou.

Graf 7 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – věcný pohled



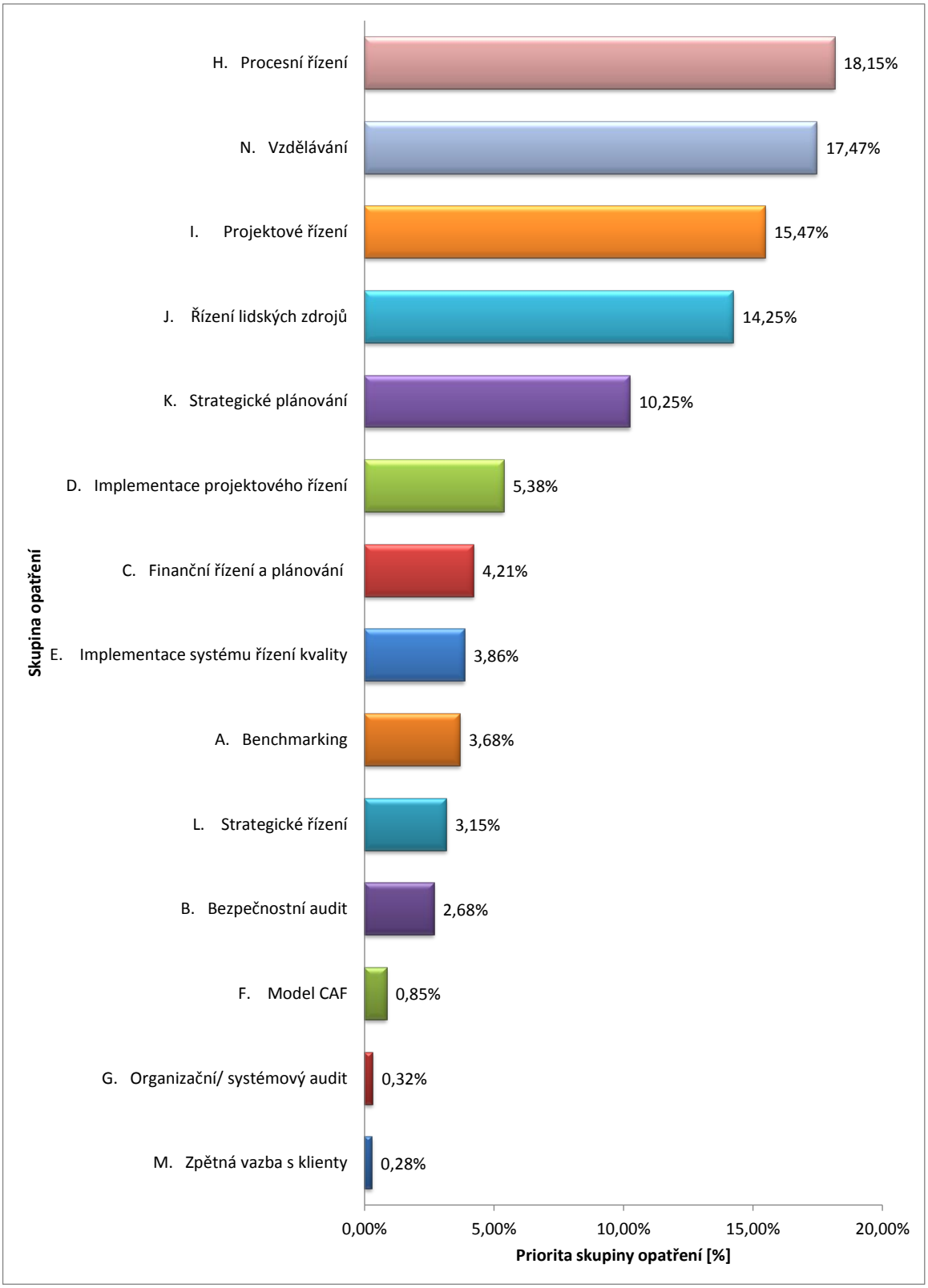
Zdroj: Autor

Graf 8 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – věcný pohled



Zdroj: Autor

Graf 9 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – věcný pohled



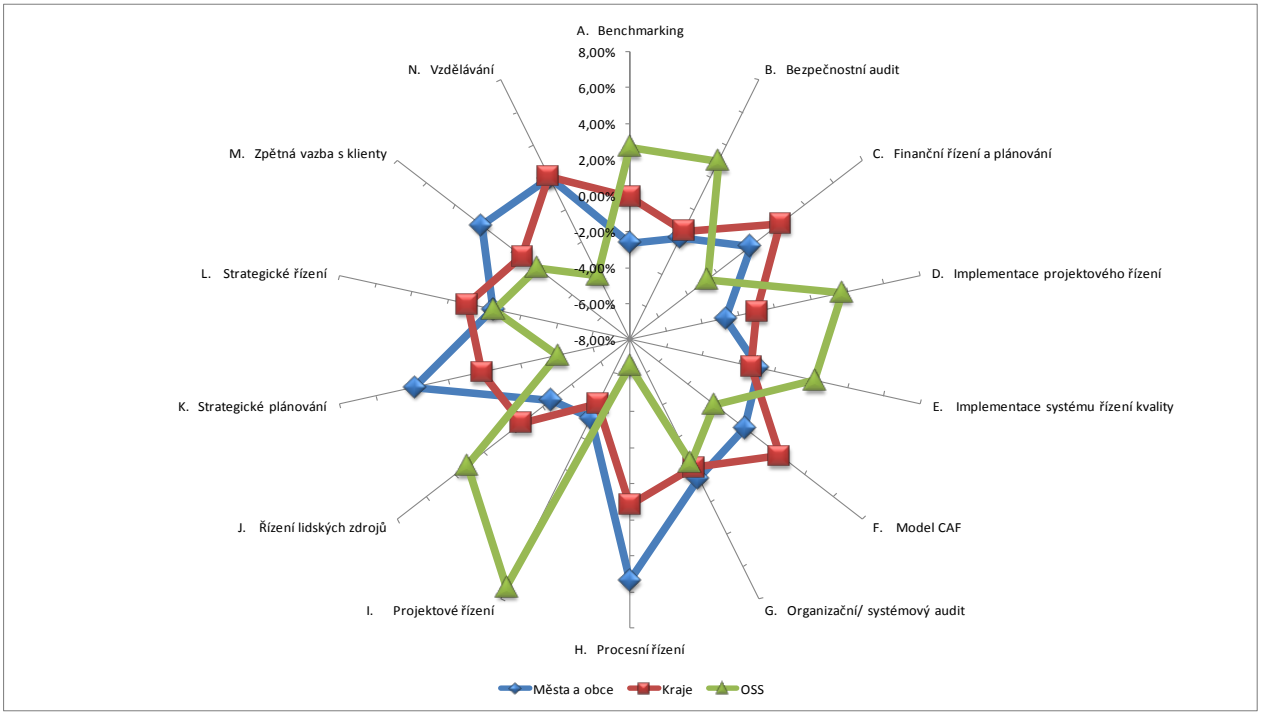
Zdroj: Autor

Tabulka 20 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled - rozdíly oproti průměru

Skupina opatření	Průměr	Města a obce	Kraje	OSS
A. Benchmarking	3,89%	-2,63%	-0,05%	2,68%
B. Bezpečnostní audit	2,67%	-1,70%	-1,31%	3,01%
C. Finanční řízení a plánování	5,94%	0,33%	2,33%	-2,66%
D. Implementace projektového řízení	3,13%	-2,71%	-1,00%	3,72%
E. Implementace systému řízení kvality	3,27%	-0,90%	-1,30%	2,20%
F. Model CAF	3,32%	-0,12%	2,32%	-2,20%
G. Organizační/ systémový audit	0,57%	0,54%	-0,12%	-0,42%
H. Procesní řízení	29,42%	5,40%	1,16%	-6,55%
I. Projektové řízení	14,32%	-3,18%	-4,07%	7,24%
J. Řízení lidských zdrojů	6,93%	-2,61%	-0,57%	3,19%
K. Strategické plánování	12,69%	3,88%	0,15%	-4,04%
L. Strategické řízení	1,58%	-0,47%	0,98%	-0,50%
M. Zpětná vazba s klienty	1,97%	2,21%	-0,59%	-1,62%
N. Vzdělávání	10,29%	1,97%	2,08%	-4,04%

Zdroj: Autor

Graf 10 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled - rozdíly oproti průměru



Zdroj: Autor

5.3 Prioritizace opatření pro subjekty ústřední státní správy a samosprávy – finanční pohled

Následující tabulky a grafy prezentují prioritizaci opatření pro zefektivnění fungování veřejné správy z finančního pohledu (podíl jednotlivých skupin opatření na celkovém rozsahu projektu z hlediska celkového rozpočtu projektu). Tato komparativní analýza je také založena na bázi typu subjektu veřejné správy:

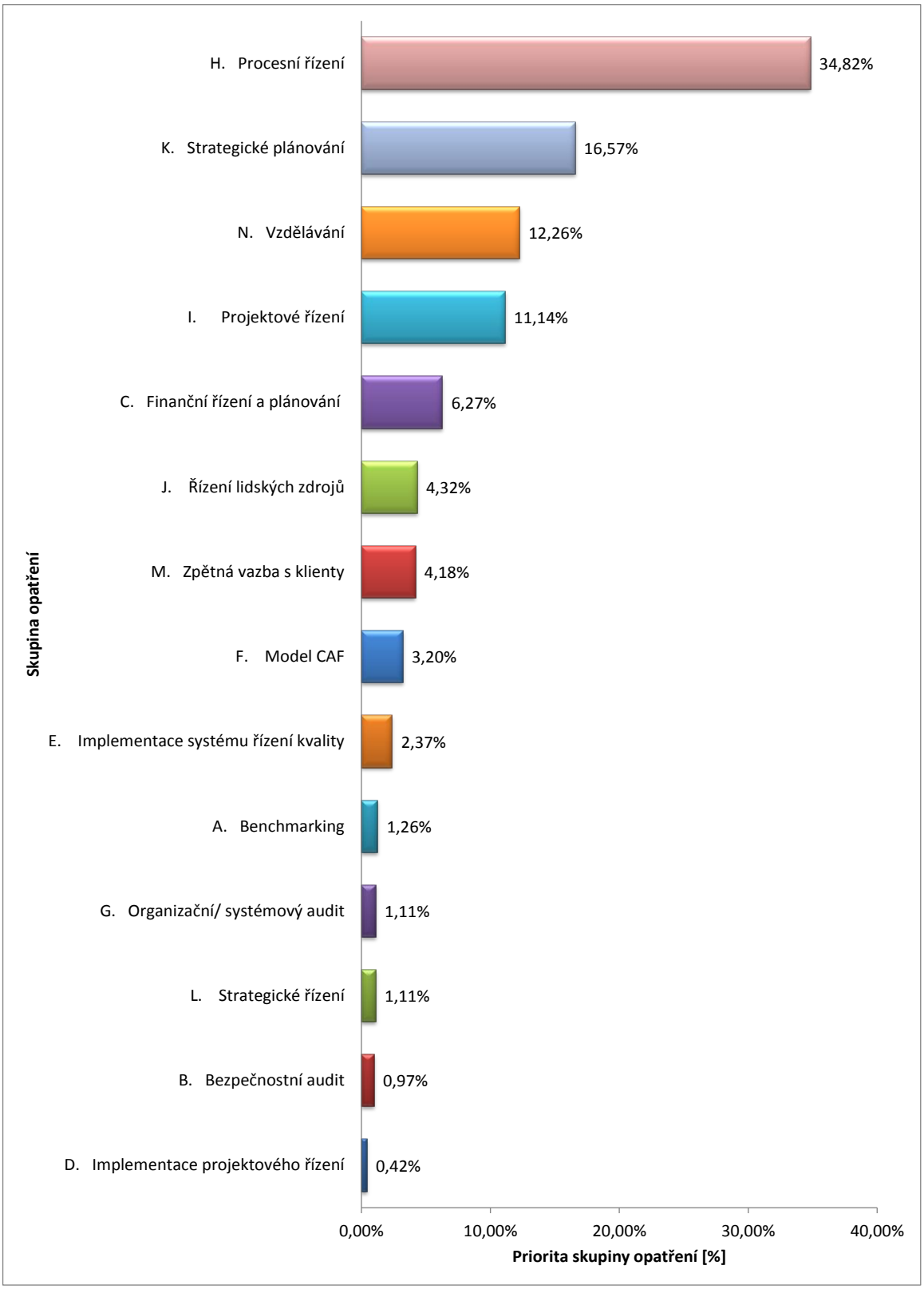
- Města a obce
- Vyšší územněsprávní celky – kraje
- Organizační složky státu

Tabulka 21 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled

Skupina opatření	Města a obce	Kraje	OSS
A. Benchmarking	1,26%	3,84%	6,57%
B. Bezpečnostní audit	0,97%	1,36%	5,68%
C. Finanční řízení a plánování	6,27%	8,27%	3,28%
D. Implementace projektového řízení	0,42%	2,13%	6,85%
E. Implementace systému řízení kvality	2,37%	1,97%	5,47%
F. Model CAF	3,20%	5,64%	1,12%
G. Organizační/ systémový audit	1,11%	0,45%	0,15%
H. Procesní řízení	**34,82%**	**30,58%**	**22,87%**
I. Projektové řízení	11,14%	10,25%	21,56%
J. Řízení lidských zdrojů	4,32%	6,36%	10,12%
K. Strategické plánování	16,57%	12,84%	8,65%
L. Strategické řízení	1,11%	2,56%	1,08%
M. Zpětná vazba s klienty	4,18%	1,38%	0,35%
N. Vzdělávání	12,26%	12,37%	6,25%
Celkem	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

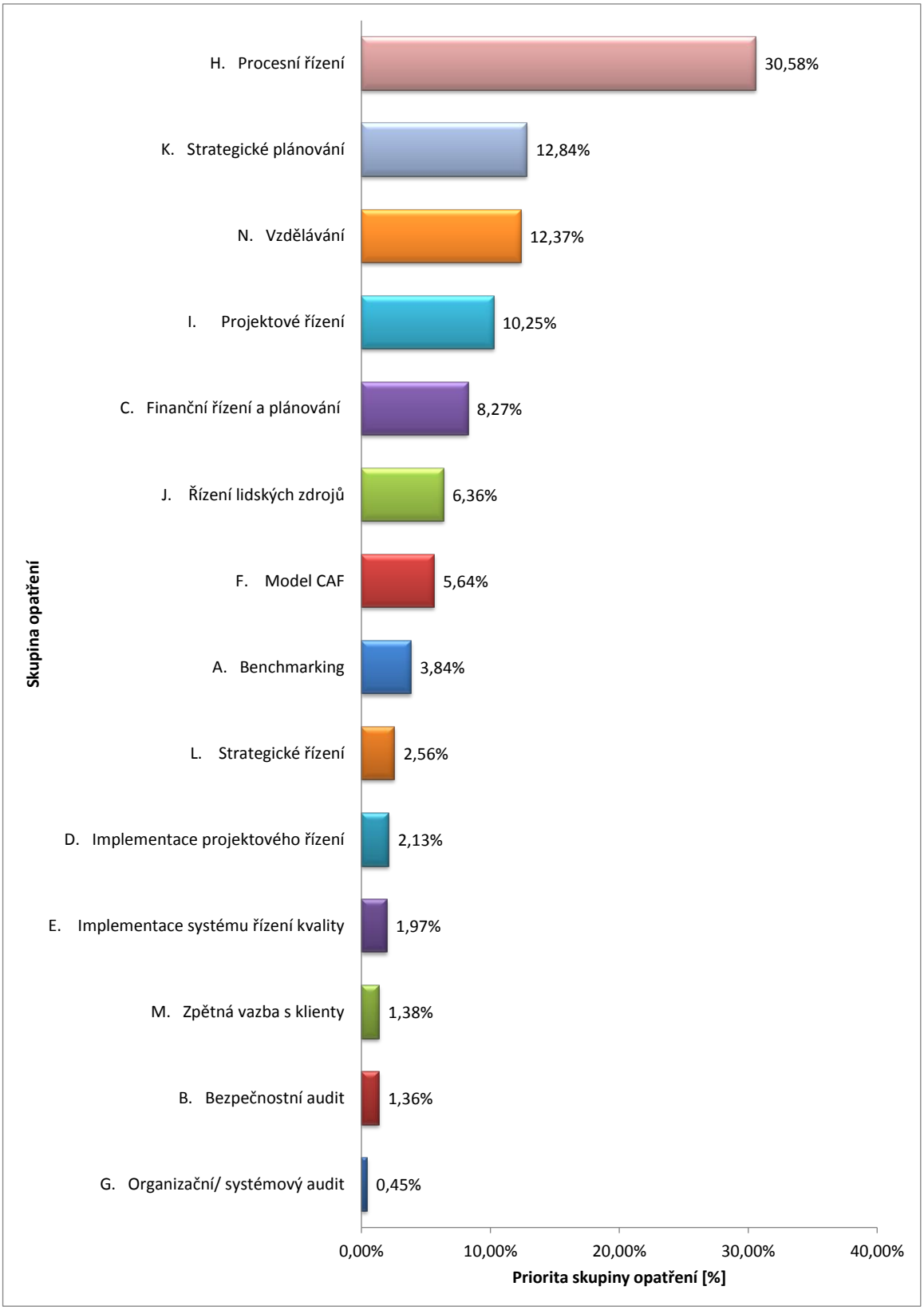
Zdroj: Autor

Graf 11 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – finanční pohled



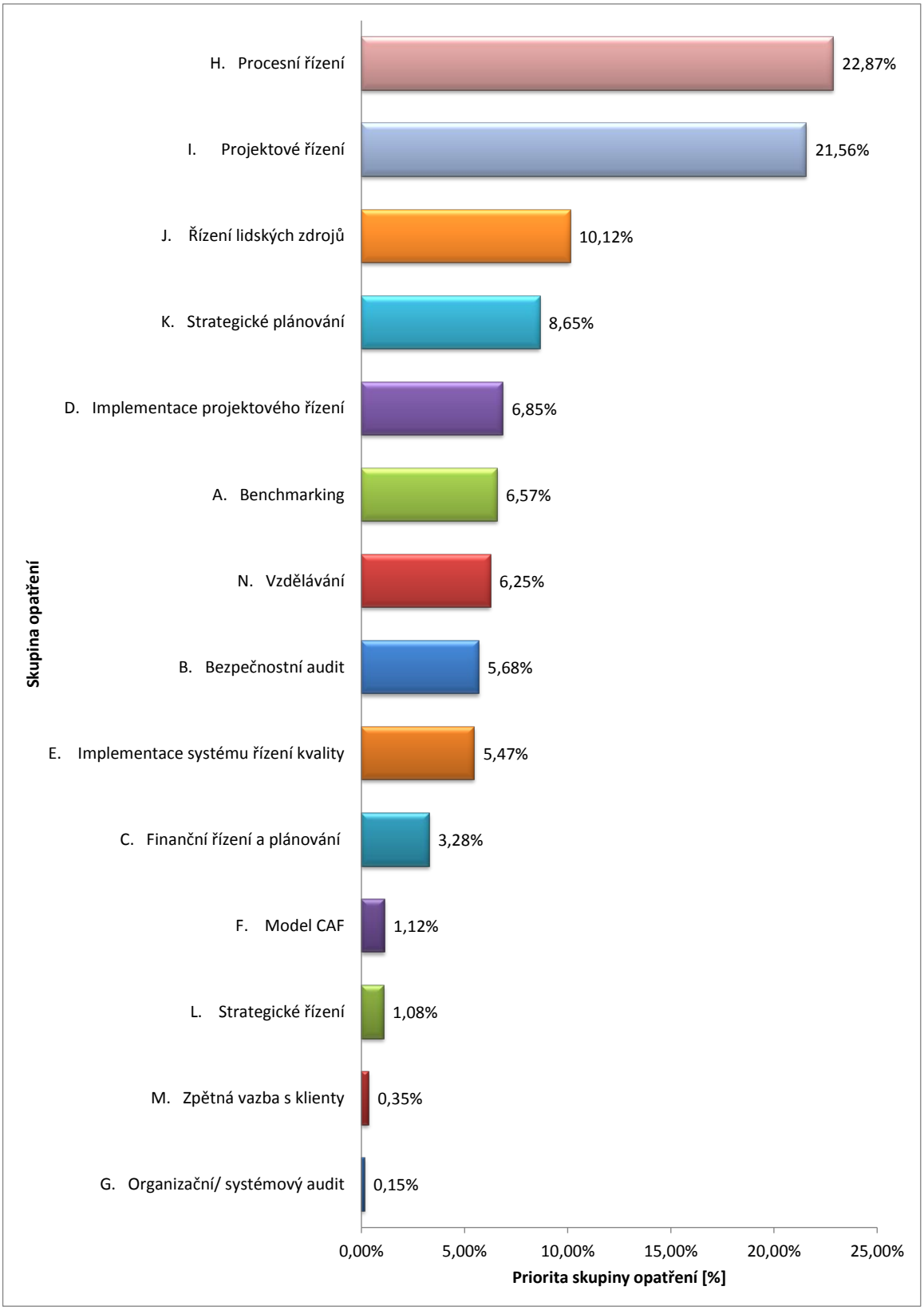
Zdroj: Autor

Graf 12 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – finanční pohled



Zdroj: Autor

Graf 13 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – finanční pohled



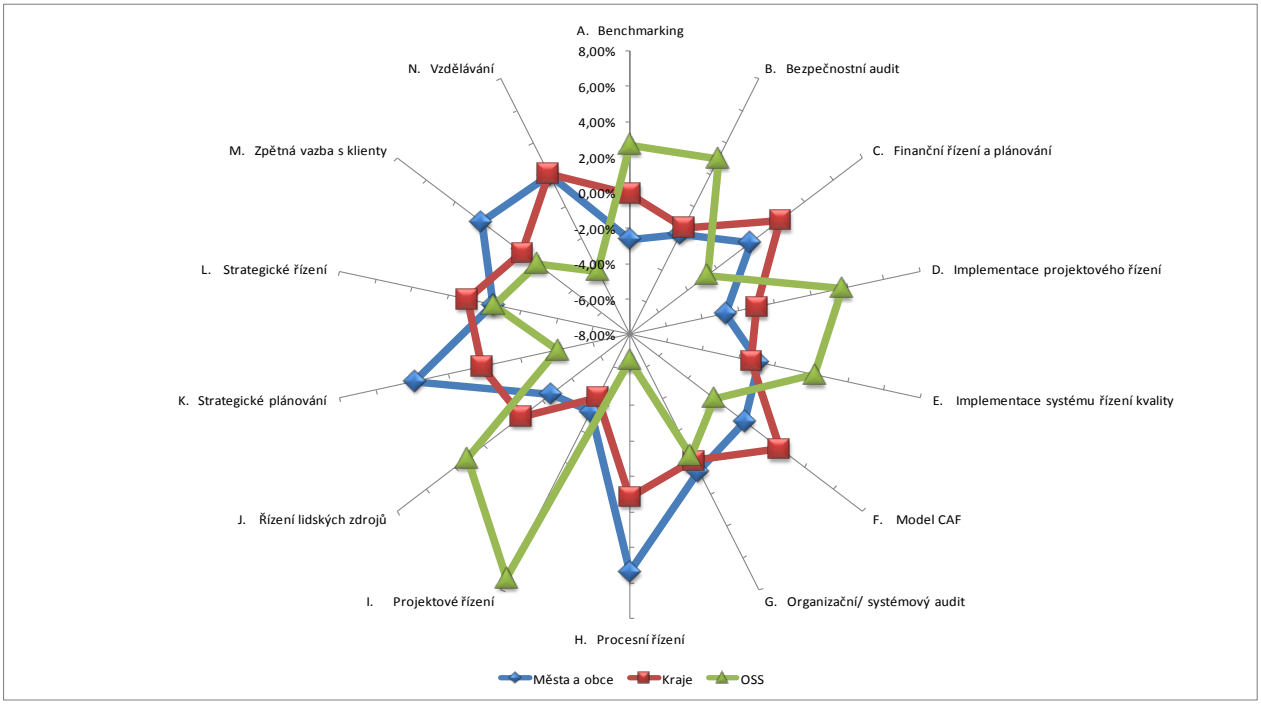
Zdroj: Autor

Tabulka 22 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled - rozdíly oproti průměru

Skupina opatření	Průměr	Města a obce	Kraje	OSS
A. Benchmarking	3,89%	-2,63%	-0,05%	2,68%
B. Bezpečnostní audit	2,67%	-1,70%	-1,31%	3,01%
C. Finanční řízení a plánování	5,94%	0,33%	2,33%	-2,66%
D. Implementace projektového řízení	3,13%	-2,71%	-1,00%	3,72%
E. Implementace systému řízení kvality	3,27%	-0,90%	-1,30%	2,20%
F. Model CAF	3,32%	-0,12%	2,32%	-2,20%
G. Organizační/ systémový audit	0,57%	0,54%	-0,12%	-0,42%
H. Procesní řízení	29,42%	5,40%	1,16%	-6,55%
I. Projektové řízení	14,32%	-3,18%	-4,07%	7,24%
J. Řízení lidských zdrojů	6,93%	-2,61%	-0,57%	3,19%
K. Strategické plánování	12,69%	3,88%	0,15%	-4,04%
L. Strategické řízení	1,58%	-0,47%	0,98%	-0,50%
M. Zpětná vazba s klienty	1,97%	2,21%	-0,59%	-1,62%
N. Vzdělávání	10,29%	1,97%	2,08%	-4,04%

Zdroj: Autor

Graf 14 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled - rozdíly oproti průměru



Zdroj: Autor

5.4 Komparace priorit opatření z věcného a finančního pohledu

Následující tabulky a grafy prezentují multidimenzionální komparaci priorit opatření pro zefektivnění fungování veřejné správy z věcného a finančního pohledu, a to na základě následujícího ukazatele:

$$\frac{\text{podíl nákladů skupiny opatření na celkovém rozpočtu projektu}}{\text{podíl skupiny opatření na celkovém počtu aktivit projektu}}$$

Tato komparativní analýza je členěna opět na bázi typu subjektu veřejné správy:

- Města a obce
- Vyšší územněsprávní celky – kraje
- Organizační složky státu

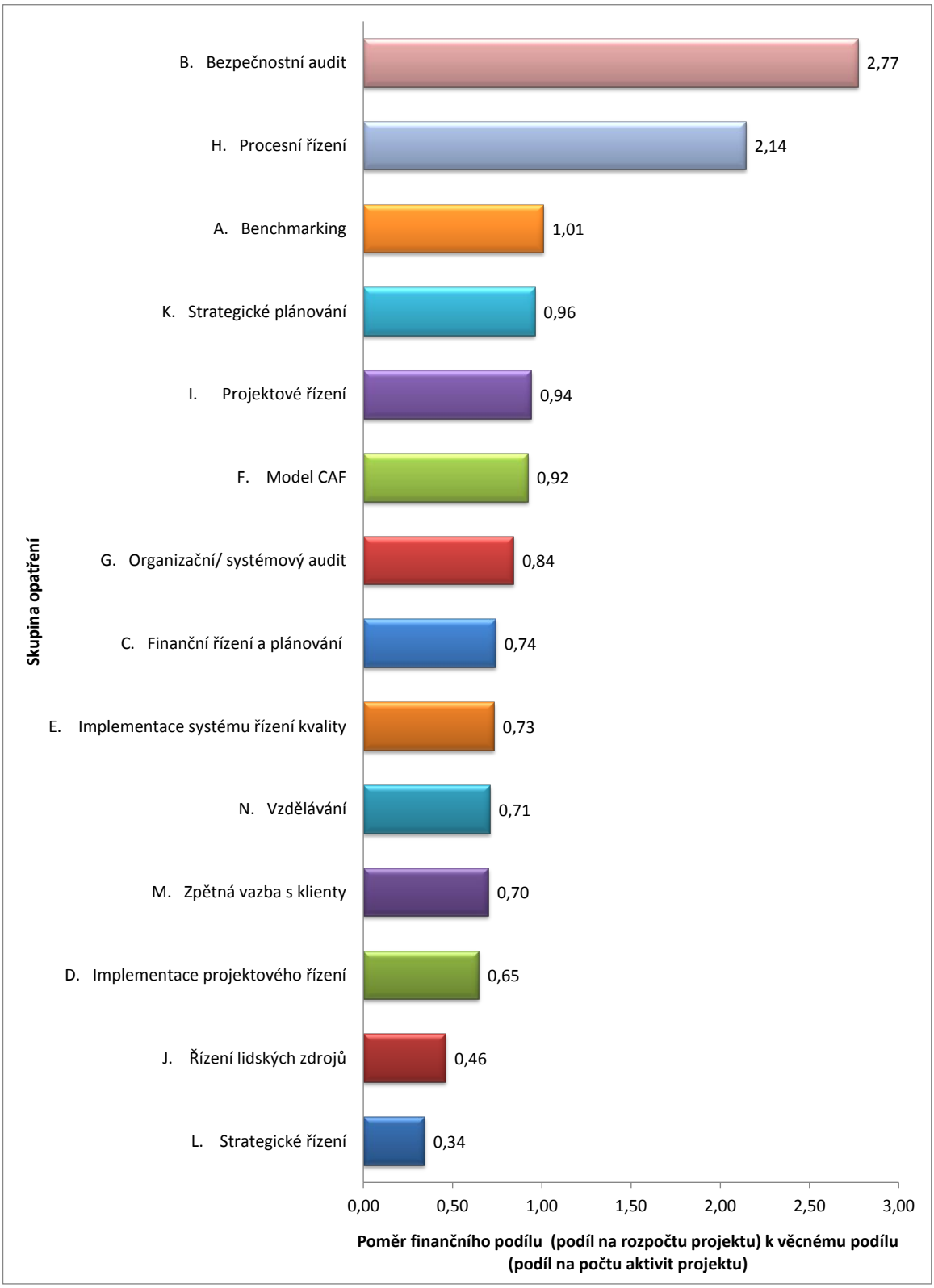
Tabulka 23 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční x věcný pohled

Skupina opatření[56]	Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
A. Benchmarking	0,71	0,63	0,36	0,57
B. Bezpečnostní audit	0,70	0,56	1,25	0,68
C. Finanční řízení a plánování	0,34	0,55	0,34	0,43
D. Implementace projektového řízení	0,96	0,84	0,84	0,89
E. Implementace systému řízení kvality	0,46	0,69	0,71	0,63
F. Model CAF	0,94	0,81	1,39	1,07
G. Organizační/ systémový audit	2,14	1,99	1,26	1,77
H. Procesní řízení	0,84	0,80	0,47	0,78
I. Projektové řízení	0,92	1,23	1,32	1,12
J. Řízení lidských zdrojů	0,73	1,29	1,42	1,14
K. Strategické plánování	0,65	1,17	1,27	1,20
L. Strategické řízení	0,74	0,88	0,78	0,81
M. Zpětná vazba s klienty	***2,77***	***3,24***	***2,12***	***2,32***
N. Vzdělávání	1,01	1,49	1,79	1,56

Zdroj: Autor

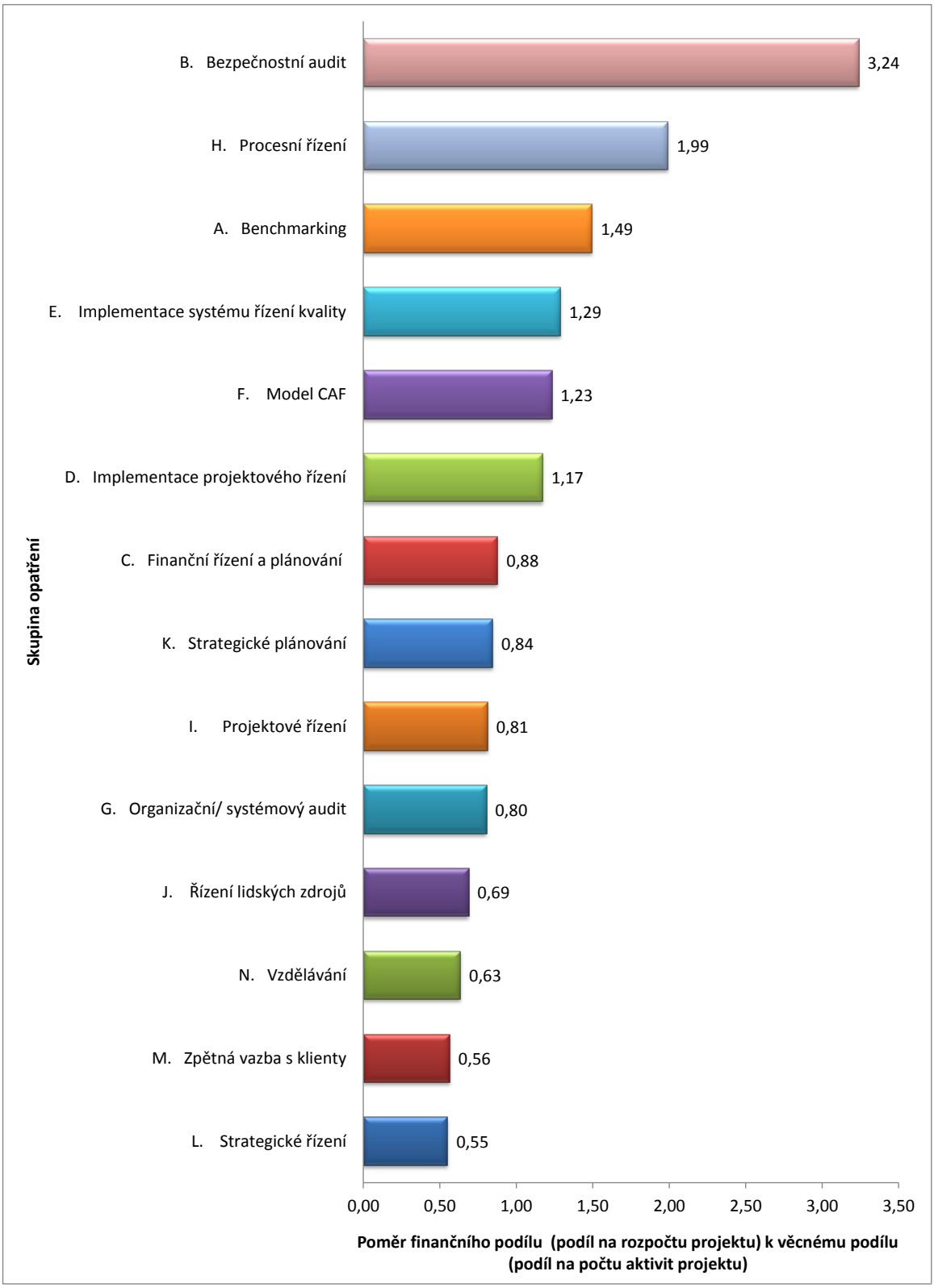
[56] Nejvýznamnější poměry podílu finančního a věcného podílu jsou označeny kurzívou a identifikují tak nákladově nejnáročnější skupiny opatření.

Graf 15 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – finanční x věcný pohled



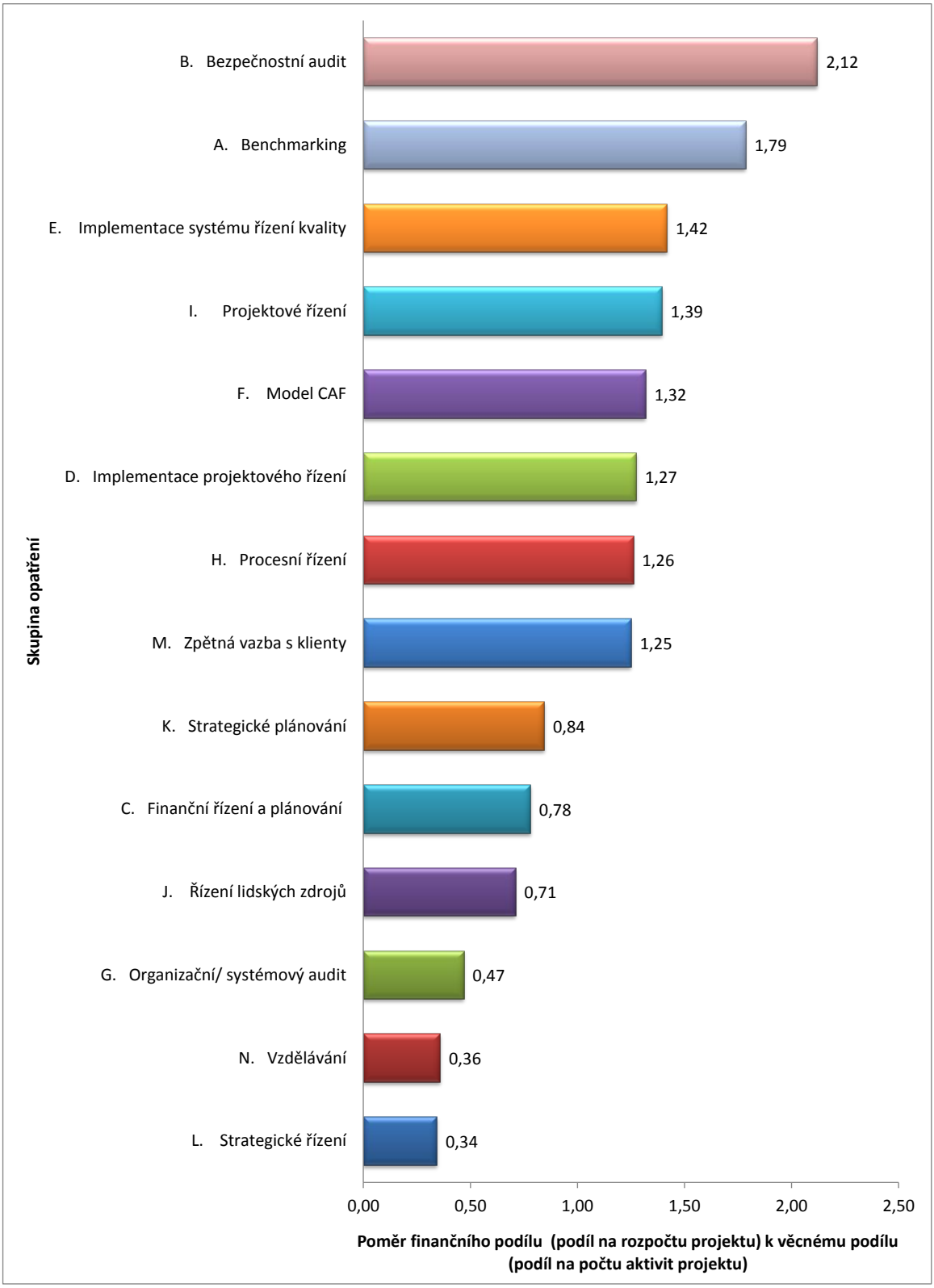
Zdroj: Autor

Graf 16 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – finanční x věcný pohled



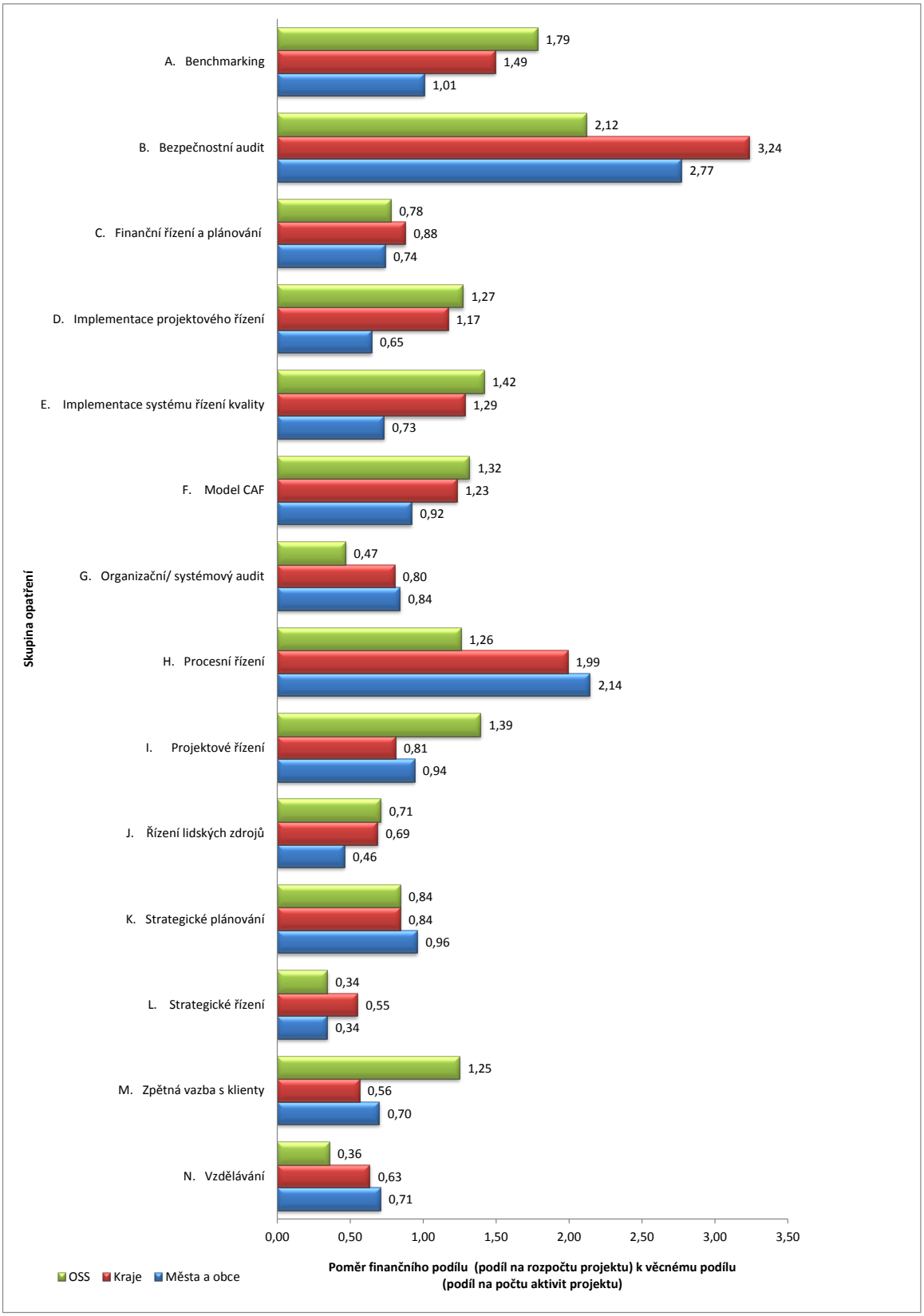
Zdroj: Autor

Graf 17 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – finanční x věcný pohled



Zdroj: Autor

Graf 18 Celková komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční x věcný pohled



Zdroj: Autor

5.5 Vyhodnocení individuálních rozhovorů

Při souhrnném hodnocení všech respondentů bez ohledu na úroveň veřejné správy bylo zjištěno, že nejčastěji implementovaným opatřením pro zvýšení efektivity fungování organizace VS je **Benchmarking**, který implementovala, nebo v současné době implementuje téměř polovina všech dotázaných. Více než 1/3 respondentů pak uvedla, že má jejich instituce či úřad implementovány, nebo právě implementují všechny, nebo alespoň některé části **Procesního řízení, Řízení lidských zdrojů, Strategického řízení a Zpětné vazby s klienty**. Významná četnost zastoupení napříč **všemi úrovněmi VS je také u Finančního řízení a plánování, Modelu CAF a Projektového řízení**.

U hodnocení **VÚSC** všichni 3 dotázání zástupci uvedli, že je na jejich úřadě implementován **model CAF**. Implementace tohoto poměrně sofistikovaného nástroje ukazuje na snahy o dosažení vysoké úrovně efektivity činností dané organizace VS. Na dvou dotazovaných krajích již implementovali **Benchmarking a Procesní řízení a Finanční řízení a plánování**. Ostatní opatření jsou implementována víceméně nahodile podle vnímaných potřeb konkrétního úřadu.

Při pozorování úrovně **ÚSC** je třeba rozlišovat mezi jejich jednotlivými stupni. Na úrovni **obcí I. typu** z rozhovorů vyplynulo, že jejich zájem je především o **investiční projekty s přímým dopadem na občany a chod vesnice** a o realizaci **opatření na zefektivnění činností úřadu nemají nejen z kapacitních, ale i finančních důvodů zájem**. Pokud je tedy provedeno nějaké opatření ve smyslu zefektivnění poskytování služeb, jedná se o opatření v minimálním rozsahu.

V případě **statutárních měst** nelze najít nástroje, či opatření, která by preferovali pro zvýšení efektivity poskytovaných služeb všichni dotázání. Realizována jsou tak opět opatření, jejichž potřebnost vyplývá z konkrétních podmínek daného města. V této skupině pak dva ze tří dotázaných však uvedli, že jejich úřad již implementoval, nebo právě implementuje **Projektové řízení, Strategické plánování a opatření zajišťující Zpětnou vazbu s klienty**. První dvě opatření vychází ze skutečnosti, že se jedná o velké úřady a větší správní centra, s tendencí aplikovat ve VS moderní efektivní metody. Stejně jako na ostatních úrovních ÚSC nemá ani jeden ze zkoumaných úřadů implementováno Strategické řízení. Z rozhovorů

s jednotlivými zástupci ÚSC vyplynulo, že implementace tohoto opatření je pro dané úrovně VS příliš náročné a neexistuje dostatečné přesvědčení o jeho přínosech.

U **ÚOSS** lze v systému implementace opatření na zvýšení efektivity poskytování služeb nalézt u všech 3 zkoumaných institucí podobné tendence, kdy dotázaní zástupci potvrdili implementaci **Benchmarkingu a Procesního řízení**. Dva dotazovaní zástupci pak jako další opatření pro zvýšení efektivity uvedli **Implementaci projektového řízení a Řízení lidských** zdrojů. Jednou se pak u respondentů vyskytlo **implementování všech zbývajících skupin opatření** mimo Implementace systému řízení kvality, Modelu CAF a Organizačního/systémového auditu.

5.6 Vyhodnocení důležitosti jednotlivých opatření

Pro stanovení stupně důležitosti jednotlivých opatření k zefektivnění fungování organizací veřejné správy bylo použito škály od 1 do 4 tak, jak je uvedeno v části 1 Metodika a metodologie terénního šetření.

Následující tabulka znázorňuje stupně důležitosti, které příslušným skupinám opatření přiřadili jednotliví respondenti. Údaj v tabulkách níže nazvaný „Průměrná hodnota důležitosti“ u skupin opatření vždy vznikl jako prostý aritmetický průměr stupňů důležitosti přiřazených dané skupině opatření každým z respondentů. Pro souhrnné hodnocení důležitosti jednotlivých opatření v rámci konkrétní úrovně nebo složky veřejné správy byly vytvořeny 3 skupiny důležitosti, které umožňují vnímanou důležitost rozdělit na základě dosaženého aritmetického průměru.

Tabulka 24 Rozdělení skupin důležitosti opatření

Hodnota aritmetického průměru	Skupina důležitosti
1,0-2,0	Vysoká důležitost
2,1-3,0	Střední důležitost
3,1-4,0	Nízká důležitost

Zdroj: Autor

Tabulka 25 Hodnocení důležitosti opatření u jednotlivých organizací veřejné správy

Organizace VS	Hodnocení důležitosti jednotlivých skupin opatření												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
OSS (4)	2,8	2,3	2,0	1,8	2,0	2,5	1,8	1,5	1,8	1,0	2,0	1,8	1,8
VÚSC (3)	2,3	3,0	1,0	1,7	3,0	2,3	2,0	1,3	1,3	1,0	1,3	1,3	2,0
ÚSC (13)	2,5	1,8	1,5	3,1	2,8	3,0	2,2	1,5	1,9	1,6	1,5	2,8	1,5
Obce I. typu (4)	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,5	2,5	3,0	2,5	3,0	4,0	3,0
Obce II. typu (3)	2,3	2,0	1,0	2,3	2,5	2,0	1,7	1,3	1,7	1,0	1,0	2,5	2,0
Obce III. typu (3)	1,3	1,7	1,0	2,5	1,5	3,7	2,7	1,0	2,0	1,7	1,3	1,0	1,0
Statutární města (3)	3,0	2,7	1,3	3,7	3,0	2,7	2,0	1,7	1,0	1,3	1,0	2,0	1,7
VS souhrnně	**2,7**	**2,7**	**1,6**	**2,5**	**2,7**	**2,8**	**2,3**	**1,5**	**1,7**	**1,4**	**1,5**	**2,3**	**1,8**

Zdroj: Autor

Následující tabulka pak znázorňuje opatření již seřazená podle důležitosti, kterou jim respondenti v rámci jedné úrovně veřejné správy přiřadili. Oranžově jsou označeny takové skupiny opatření, které byly v hodnocení zástupci jednotlivých organizací veřejné správy zařazeny do skupiny těch nejdůležitějších (po zprůměrování hodnot důležitosti přiřazených všemi respondenty z dané úrovně veřejné správy činil průměr nejvýše hodnotu 2,0).

Tabulka 26 Skupiny opatření podle stanovené důležitosti z pohledu jednotlivých úrovní veřejné správy

Organizace VS	Pořadí skupin opatření podle stanovené důležitosti												
VS souhrnně (20)	J	H	K	C	I	M	G	L	D	A	B	E	F
VÚSC (3)	C	J	H	I	K	L	D	G	M	A	F	B	E
ÚSC (13)	C	H	K	M	J	B	I	G	A	E	L	F	D
Obce I. typu (4)	G	H	J	B	C	I	K	M	A	D	E	F	L
Obce II. typu (3)	C	J	K	H	G	I	B	F	M	A	D	E	L
Obce III. typu (3)	C	H	M	A	K	E	B	J	I	D	G	L	F
Statutární města (3)	I	K	C	J	H	M	G	L	B	F	A	E	D
OSS (4)	J	H	D	G	I	L	M	C	E	K	B	F	A

Pohledem na tabulku výše lze odhadnout skupinu opatření, která jsou mezi skupinami opatřeními respondenty považována za nejdůležitější z hlediska zvýšení efektivity činností úřadu, či instituce veřejné správy. Mezi opatřeními, která po zprůměrování hodnocení všech zástupců dané úrovně veřejné správy mají průměr do hodnoty 2,0, se vyskytují následující opatření v těchto četnostech:

- **7x – Procesní řízení (H), Řízení lidských zdrojů (J),**

- **6x – Finanční řízení a plánování (C), Projektové řízení (I), Strategické plánování (K),**
- **5x – Zpětná vazba s klienty (M),**
- **2x – Bezpečnostní audit (B), Implementace projektového řízení (D), Organizační/systémový audit (G), Strategické řízení (L),**
- **1x – Benchmarking (A), Implementace systému řízení kvality (E).**

Při zkoumání četností jednotlivých opatření zařazených do skupiny nejdůležitějších opatření je však vidět, že zcela dominuje **šest skupin opatření, která lze považovat nejdůležitější pro zvýšení efektivity činností úřadů či institucí VS** u většiny dotázaných. Jde o tato opatření:

- **Finanční řízení a plánování (C),**
- **Procesní řízení (H),**
- **Projektové řízení (I),**
- **Řízení lidských zdrojů (J),**
- **Strategické plánování (K),**
- **Zpětná vazba s klienty (M).**

Podrobné hodnocení důležitosti opatření na všech úrovních veřejné správy je uvedeno v příloze č. 6.

6. Ekonomické přínosy a náklady opatření na zefektivnění řízení veřejné správy

Ekonomické přínosy a náklady již realizovaných opatření na zefektivnění veřejné správy byly kvantifikovány včetně provedení očištění o další vlivy prostřednictvím modifikované metody SROI uvedené v kapitole č. 3.5.2.

6.1 Výsledky ekonomického hodnocení realizovaných přínosů a nákladů (újem)

Toto hodnocení bylo provedeno prostřednictvím ukazatele SROI, jehož metodické ukotvení a postup výpočtu je uveden v kapitole č. 4.5.2. Pro samotný výpočet byl s ohledem na vysokou časovou a organizační náročnost zvolen vzorek projektů pro jednotlivé typy příjemců – realizátorů projektů.

Dalším faktorem pro výběr pouze omezeného vzorku projektů byla skutečnost, že pro relevantní výpočet ukazatele SROI bylo nezbytné, aby realizace těchto projektů byla nejen ukončena, ale současně projekt byl po dobu nejméně jednoho roku v provozní fázi, resp. ve fázi udržitelnosti a jeho přínosy a náklady (újmy) se tak už stačily projevit a bylo je možno kvantifikovat a transformovat na finanční vyjádření.

Tabulka 27 Počty projektů zahrnutých do výpočtu ukazatele SROI u jednotlivých typů příjemců

Typ příjemce	Počet projektů
Statutární město	9
Město	16
Obec/městys	24
Kraj	7
OSS	22
Celkem	**78**

Zdroj: Autor

Kontingenční tabulka v rámci Přílohy č. 9 zachycuje rozložení jednotlivých opatření v rámci projektů zahrnutých v rámci analýzy SROI.

6.1.1 Přehled hlavních identifikovaných přínosů a újem projektů

V této podkapitole jsou uvedeny stěžejní přínosy a újmy projektů zahrnutých do analýzy SROI, zejména pak ty, které se vyskytovaly průřezově v rámci projektů různých typů příjemců – subjektů veřejné správy.

Tabulka 28 Přínos projektu - Snížení administrativní zátěže úředníků v důsledku zefektivnění vybraných agend

Proměnná		Výpočet
A	*Počet žádostí v rámci agendy*	
B	*Podíl agend se zjednodušením procesů (%)*	
C	*Počet žádostí se zjednodušením procesů*	*A*B*
D	*Hrubá mzda pracovníka (Kč/měsíc)*	
E	*Superhrubá mzda pracovníka (Kč/měsíc)*	*D*1,34*
F	*Hodnota 1 hodiny pracovníka (Kč)*	*E/168*
G	*Úspora času na zpracování 1 žádosti (min.)*	
H	*Hodnota uspořeného času u 1 žádosti (Kč)*	*F*G/60*
I	*Ušetřený čas celkem (hod.)*	*C*G/60*
J	***Hodnota uspořeného času celkem (Kč)***	***F*I***

Tabulka 29 Přínos projektu – Úspora státu v důsledku vytvoření pracovního úvazku v návaznosti na realizaci projektu

Proměnná		Výpočet
A	*Rozsah úvazku či úvazků vytvořených v návaznosti na realizaci projektu*	
B	*Náklady na jednoho nezaměstnaného ročně (Kč)*	*170 000*
C	***Hodnota úspory státu celkem (Kč)***	***A*B***

Tabulka 30 Přínos projektu – Úspora klientů úřadu (občanů a podnikatelských subjektů) v důsledku zefektivnění vybraných agend

Proměnná		Výpočet
A	*Počet případů dané agendy (zákazníků služby)/rok*	
B	*Průměrná úspora času/případ (hod.)*	
C	*Úspora času za všechny případy (hod.)*	*A*B*
D	*Cena 1 uspořené hodiny (průměrná hodinová mzda)*	
E	***Přínos celkem (Kč)***	***C*D***

Tabulka 31 Přínos projektu – Zvýšení efektivity úřadu v důsledku úspory úvazků na vybranou činnost nebo činnosti

Proměnná		Výpočet
A	*Počet úvazků – snížení náročnosti agend u jednotlivých zaměstnanců*	
B	*Hrubá mzda pracovníka 1 až N (Kč/měsíc)*	
C	*Úspora za jeden měsíc (Kč/měsíc)*	$\sum A_i * B_i * 1{,}34$
D	***Hodnota uspořeného času celkem (Kč)***	***C*12***

Tabulka 32 Újma projektu – Zvýšená náročnost pro osoby zapojené do realizace projektu, které nebyly pokryty z rozpočtu projektu

Proměnná		Výpočet
A	*Počet hodin za měsíc – zvýšená náročnost jednotlivých pracovníků zapojených do realizace projektu*	
B	*Hrubá mzda pracovníka 1 až N (Kč/hod)*	
C	*Zvýšená náročnost za jeden měsíc (Kč/měsíc)*	$\sum A_i * B_i * 1{,}34 * 21$
D	***Hodnota zvýšené časové náročnosti při zapojení do realizace projektu celkem (Kč/rok)***	***C*12***

6.1.2 Ekonomické hodnocení – celkové náklady projektů

Návazné ekonomické hodnocení proběhlo se započtením celkových realizačních nákladů projektů, tedy součtu částky hrazené příjemcem projektu a dotace z OP LZZ. Na základě provedené statistické analýzy je zřejmé, že u všech typů příjemce je stejně jako v případě zahrnutí spolufinancování **relativně velký faktický rozptyl hodnot ukazatele SROI**, což potvrzují i hodnoty směrodatné odchylky. Ta je nejmenší v případě statutárních měst, což je ale z velké míry dáno relativně nízkým počtem projektů, u kterých byla hodnota ukazatele SROI vypočtena, jak uvádí následující tabulka.

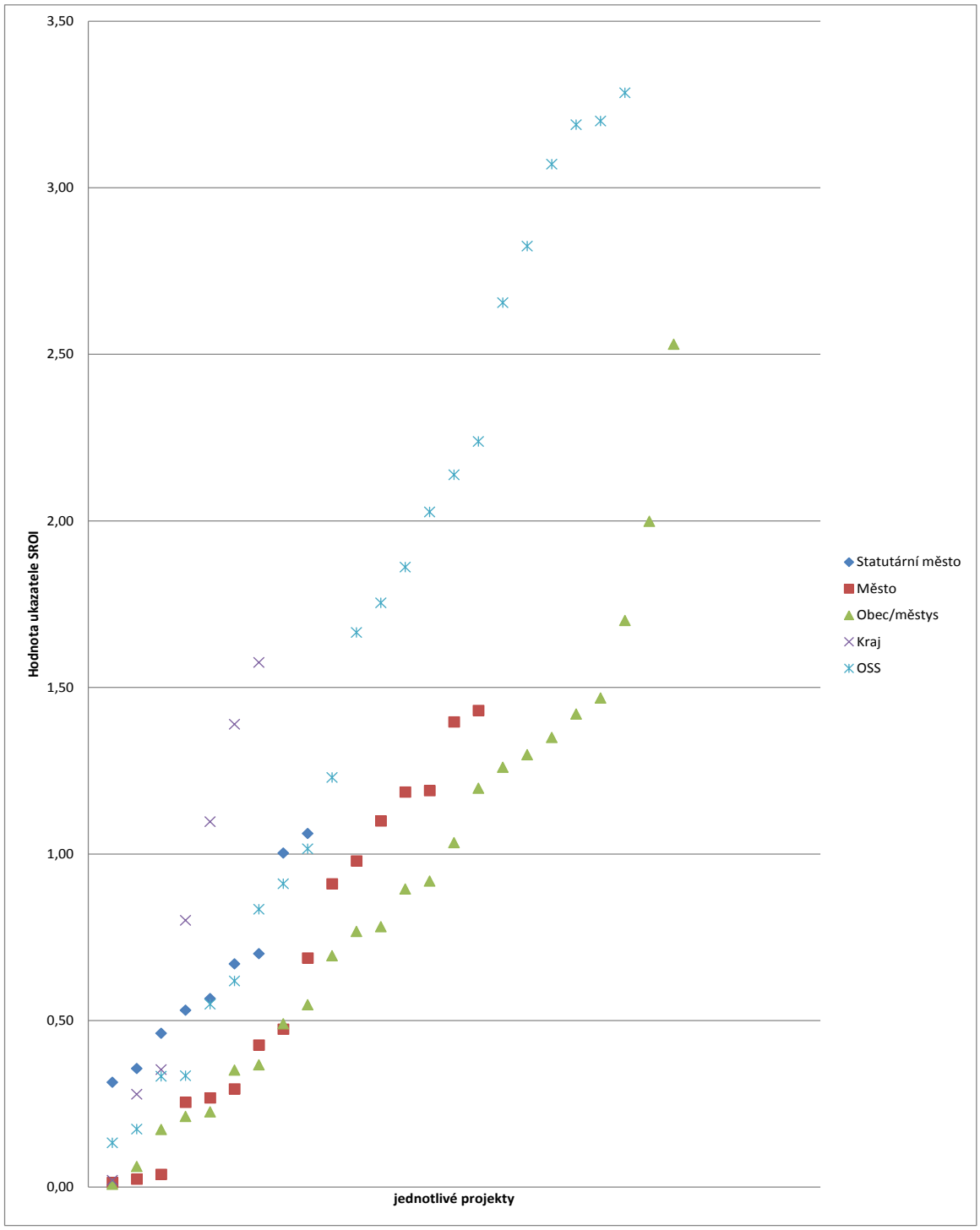
Tabulka 33 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů

Statistická veličina	Obec/městys	Město	Statutární město	Kraj	OSS
Minimální hodnota	0,008	0,014	0,315	0,021	0,133
Maximální hodnota	2,530	1,431	1,061	1,575	3,285
Průměr	0,906	0,667	0,629	0,788	1,638
Směrodatná odchylka	0,632	0,487	0,247	0,550	1,058

Zdroj: Autor

Přehled o distribuci hodnot ukazatele SROI u jednotlivých příjemců znázorňují následující bodový graf:

Graf 19 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů



Zdroj: Autor

Vyjma organizačních složek státu je u všech typů subjektů VS je průměrná hodnota ukazatele SROI nižší než 1, což demonstruje **nedostatečnou celkovou efektivnost realizovaných projektů u většiny příjemců.**

Při posouzení efektivnosti využitých prostředků z hlediska celkových nákladů projektů je pak důležitý i další výsledek statistické analýzy dle statistického rozložení ukazatele SROI, kdy pouze v případě OSS hodnota ukazatele SROI u většiny projektů je vyšší než 1 (celkem 14 z 22 projektů), v případě ostatních typů organizací VS je to výrazně méně, resp. převažují hodnoty ukazatele SROI nižší než 1:

- Statutární města – pouze dva projekty z devíti vykazují hodnotu SROI 1 a vyšší
- Města – pět projektů z 16 devíti vykazují vyšší hodnotu SROI než 1
- Obce/městyse – deset projektů z dvaceti čtyř vykazuje vyšší hodnotu SROI než 1
- Kraje – tři projekty ze sedmi vykazuje vyšší hodnotu SROI než 1

Tyto závěry potvrzuje i rozložení maximálních hodnot ukazatele SROI u jednotlivých typů organizací VS, zejména pak v případě statutárních měst a měst.

6.1.3 Ekonomické hodnocení – čistý pohled příjemců

První ekonomické hodnocení proběhlo z hlediska celkových nákladů projektů. Následující tabulka a graf demonstrují komparaci průměrných hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů příjemce ve výši spolufinancování celkových nákladů projektů mezi jednotlivými typy příjemců v podrobnějším členění:

- Obec/městys
- Město
- Statutární město
- Kraj
- Organizační složka státu

Tabulka 34 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí realizačních nákladů ve výši spolufinancování

Statistická veličina	Obec/městys	Město	Statutární město	Kraj	OSS
Minimální hodnota	1,629	1,580	1,360	1,720	1,806
Maximální hodnota	3,123	4,375	7,113	5,737	9,055
Průměr	2,259	2,985	3,684	3,750	5,267
Směrodatná odchylka	0,494	0,899	1,358	1,401	2,434

Zdroj: Autor

Na základě provedené statistické analýzy je zřejmé, že u všech typů příjemce je relativně velký faktický rozptyl hodnot ukazatele SROI, což potvrzují i hodnoty směrodatné odchylky uvedené v následující tabulce. Ta je nejmenší v případě obcí a městysů, což je z velké míry dáno relativně malým finančním rozsahem projektů, u kterých byla hodnota ukazatele SROI vypočtena.

U všech typů subjektů VS je průměrná hodnota ukazatele SROI vyšší než 1, výrazně vyšší je pak ve všech statistických charakteristikách ukazatele SROI v případě OSS, při komparaci OSS a obcí/městysů vychází dokonce průměrná hodnota ukazatele SROI o 133 % vyšší.

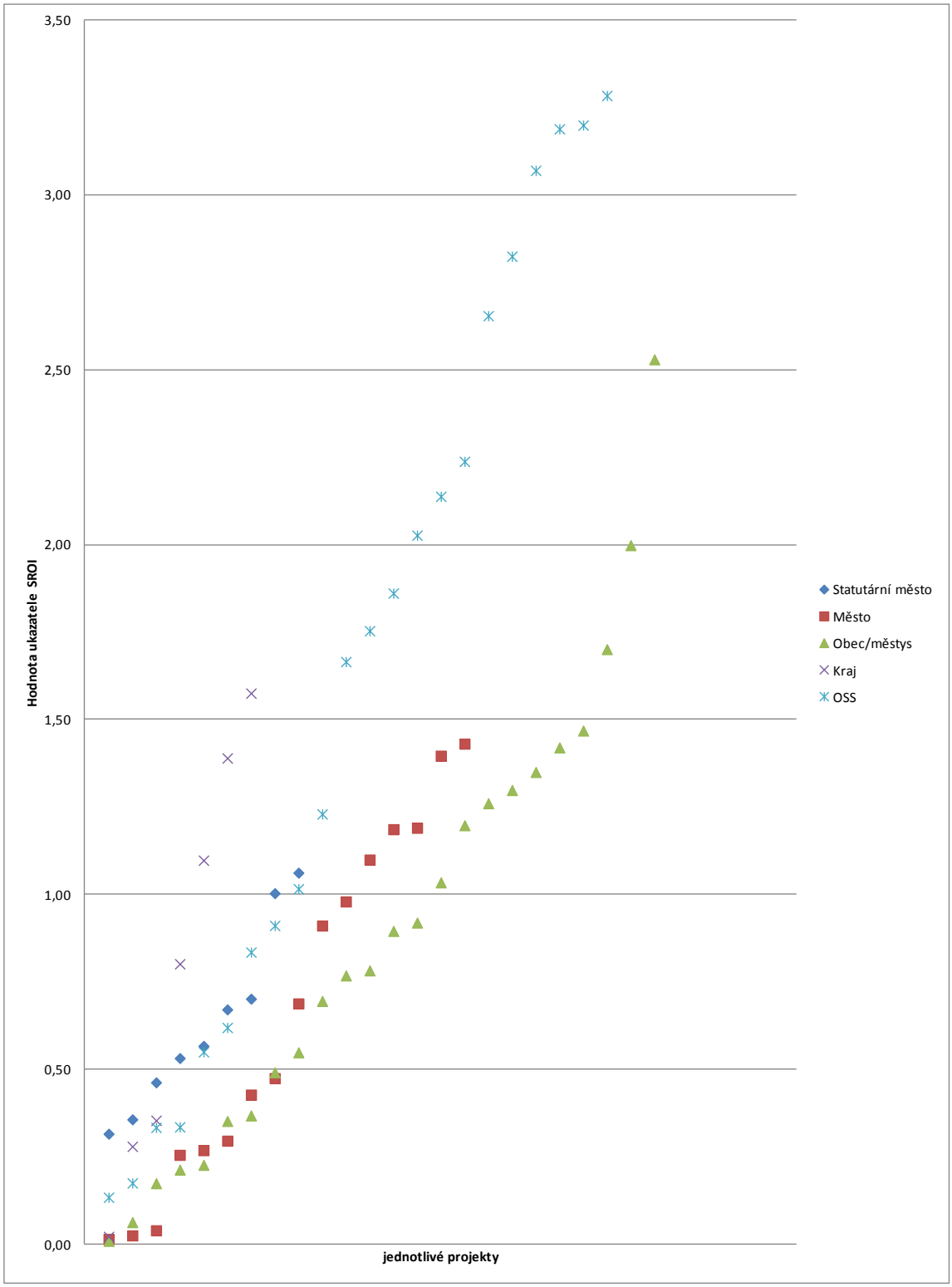
Z hlediska posouzení efektivnosti využitých prostředků z pohledu příjemců je stěžejní výsledek analýzy z hlediska **minimální hodnoty ukazatele SROI, která v případě všech typů subjektů VS byla vyšší než 1.**

Velmi blízká hodnota průměru ukazatele SROI i směrodatné odchylky v případě krajů a statutárních měst je dána těmito faktory:

- Obdobná velikost celkových nákladů projektů a tedy i spolufinancování
- Relativně malý počet projektů ve vzorku (7 projektů u obou typů příjemce)
- Obdobný rozsah projektů, kdy projekty krajů i statutárních měst zahrnovaly většinou více skupin opatření, v řadě projektů pak v plném rozsahu komponent/dílčích opatření

Přehled o distribuci hodnot ukazatele SROI u jednotlivých typů příjemců (organizací VS) znázorňují následující bodový graf:

Graf 20 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí realizačních nákladů ve výši spolufinancování



Zdroj: Autor

7. Návrh systému opatření na zefektivnění řízení VS

Rozřazení do jednotlivých stupňů systému opatření proběhlo prostřednictvím aplikace multikriteriální analýzy.

7.1 Návrh systému opatření – organizační složky státu

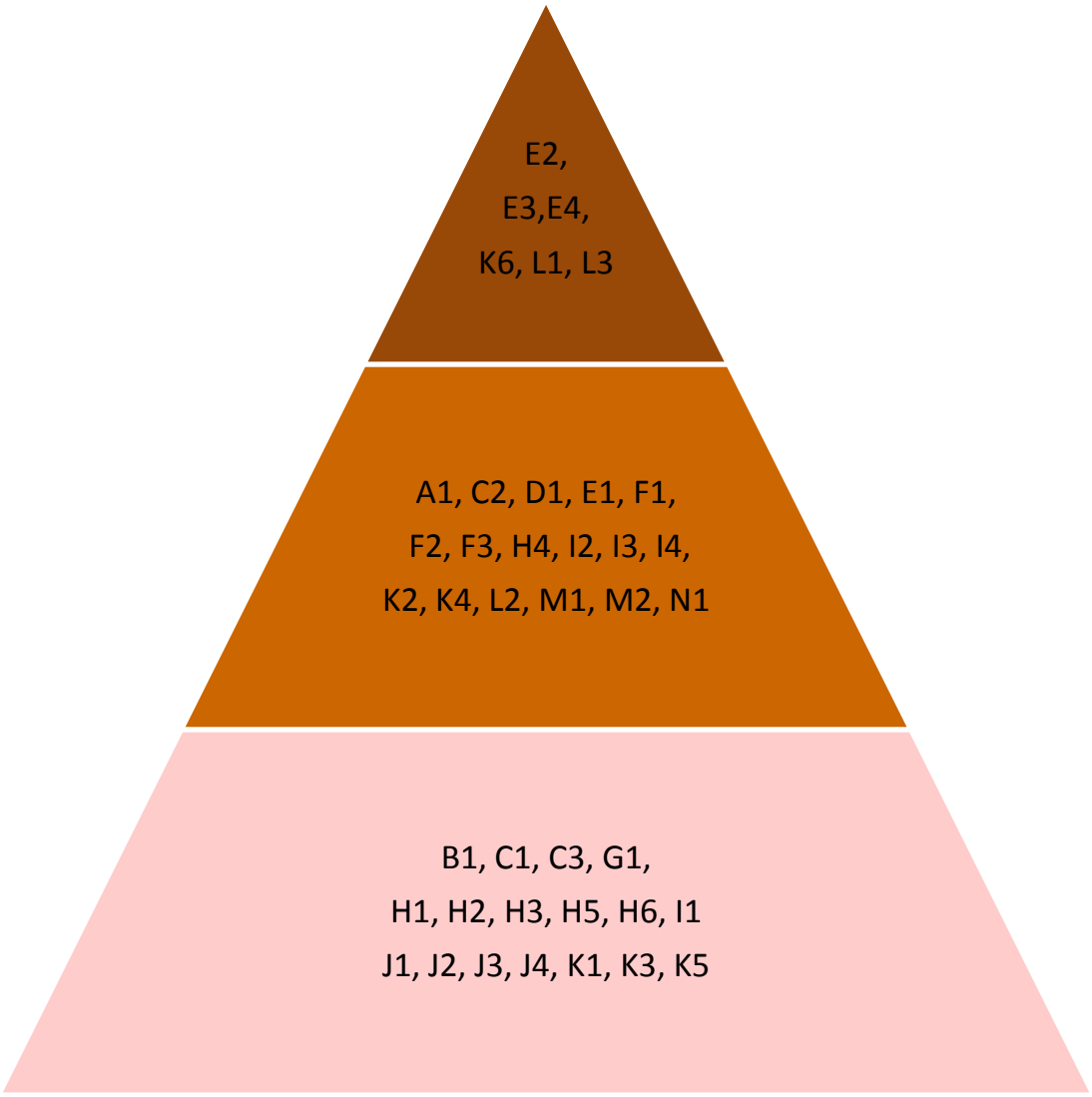
První třístupňový systém opatření na zefektivnění řízení organizací veřejné správy byl vytvořen na základě výsledků multikriteriální analýzy pro organizační složky státu a je zachycen v podobě tabulky i v grafické podobě.

Tabulka 35 Systém opatření pro organizační složky státu

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
A. Benchmarking	1. benchmarking	2
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	1
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	1
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	2
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	2
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	2
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	3
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	3
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	3
F. Model CAF	1. vstupní analýza	2
	2. realizace sebehodnocení	2
	3. komplexní implementace	2
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	1
H. Procesní řízení	1. popis procesů	1
	2. procesní audit/analýza	1
	3. úprava vybraných procesů	1
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	2
	5. procesní optimalizace	1

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
	6. implementace procesního řízení v organizaci	1
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	1
	2. implementace napříč organizací	2
	3. vytvoření projektové kanceláře	2
	4. SW podpora projektového řízení	2
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1
	2. analýza vzdělávacích potřeb	1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	1
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	1
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	1
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	1
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	3
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	3
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2
	3. implementace Balanced ScoreCard	3
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	2
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	2
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	2

Zdroj: autor



Obrázek 10 Systém opatření pro organizační složky státu

Zdroj: Autor

7.2 Návrh systému opatření – kraje

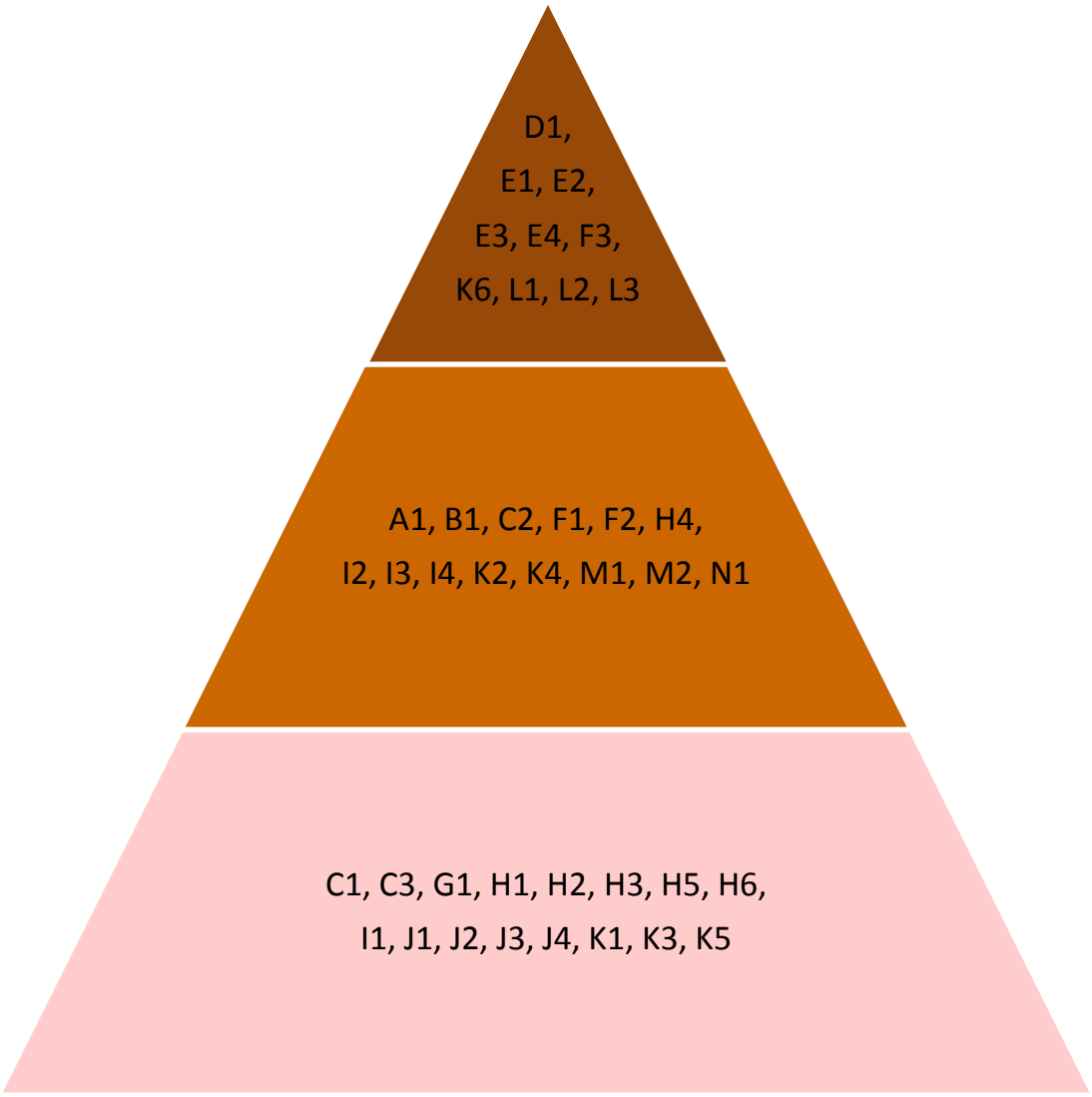
Následující systém opatření byl vytvořen pro kraje a je stejně jako v případě OSS zachycen v podobě tabulky i v grafické podobě.

Tabulka 36 Systém opatření pro kraje

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
A. Benchmarking	1. benchmarking	2
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	2
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	1
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	2
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	3
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	3
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	3
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	3
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	3
F. Model CAF	1. vstupní analýza	2
	2. realizace sebehodnocení	2
	3. komplexní implementace	3
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	1
H. Procesní řízení	1. popis procesů	1
	2. procesní audit/analýza	1
	3. úprava vybraných procesů	1
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	2
	5. procesní optimalizace	1
	6. implementace procesního řízení v organizaci	1
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	1
	2. implementace napříč organizací	2
	3. vytvoření projektové kanceláře	2
	4. SW podpora projektového řízení	2
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1
	2. analýza vzdělávacích potřeb	1

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	1
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	1
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	1
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	1
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	3
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	3
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	3
	3. implementace Balanced ScoreCard	3
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	2
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	2
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	2

Zdroj: autor



Obrázek 11 Systém opatření pro kraje

Zdroj: Autor

7.3 Návrh systému opatření – města a obce

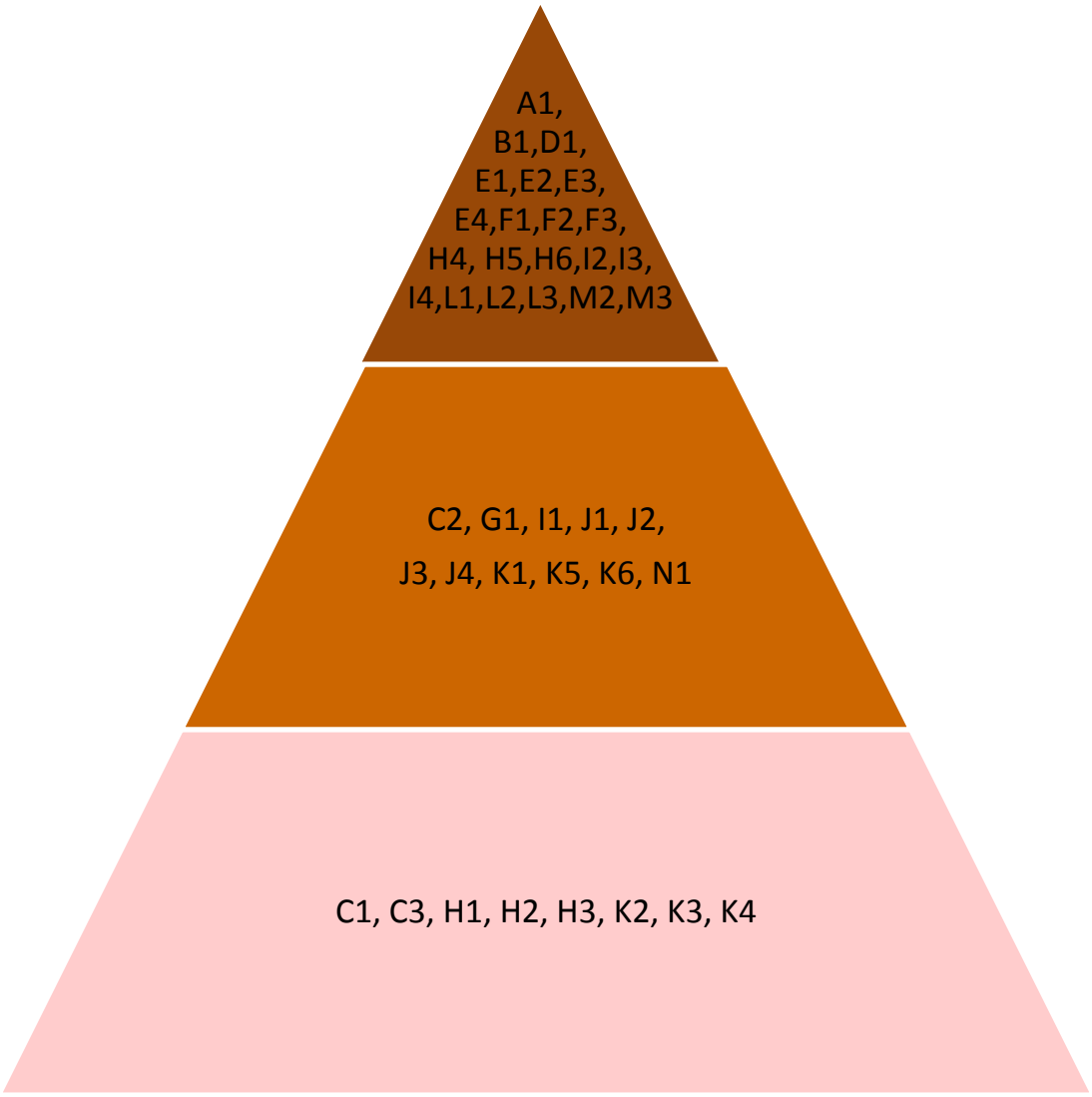
Následující systém opatření byl vytvořen pro města a obce, přičemž je stejně jako v případě OSS a krajů zachycen v podobě tabulky i v grafické podobě.

Tabulka 37 Systém opatření pro města a obce

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
A. Benchmarking	1. benchmarking	3
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	3
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	1
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	2
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	3
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	3
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	3
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	3
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	3
F. Model CAF	1. vstupní analýza	3
	2. realizace sebehodnocení	3
	3. komplexní implementace	3
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	2
H. Procesní řízení	1. popis procesů	1
	2. procesní audit/analýza	1
	3. úprava vybraných procesů	1
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	3
	5. procesní optimalizace	3
	6. implementace procesního řízení v organizaci	3
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	2
	2. implementace napříč organizací	3
	3. vytvoření projektové kanceláře	3
	4. SW podpora projektového řízení	3
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	2
	2. analýza vzdělávacích potřeb	2

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému
	3. strategie řízení lidských zdrojů	2
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	2
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	2
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	2
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	1
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	1
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	1
	5. vytvoření systému strategického plánování	2
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	2
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	3
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	3
	3. implementace Balanced ScoreCard	3
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	3
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	3
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	2

Zdroj: autor



Obrázek 12 Systém opatření pro města a obce

Zdroj: Autor

7.4 Komparace návrhu systému opatření pro jednotlivé typy subjektů VS

Následující tabulka zachycuje komplexní přehled o zařazení jednotlivých opatření do systému opatření u jednotlivých základních typů subjektů VS, přičemž v posledním sloupci zachycuje míru shody nebo naopak neshody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření.

Míra shody je stanovena následovně:

- 100 % - zařazení do systému opatření je shodné u všech tří typů subjektů VS,
- 66 % - zařazení do systému opatření je shodné u dvou typů subjektů VS a u dalšího se liší max. o 1 stupeň,
- 50 % - zařazení do systému opatření je shodné u dvou typů subjektů VS, ale u dalšího se liší o dva stupně,
- 0 % - opatření je u každého typu subjektu VS zařazeno do jiného stupně systému opatření.

Tabulka 38 Komparace návrhu systému opatření pro jednotlivé typy subjektů VS

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému - OSS	Stupeň systému-kraje	Stupeň systému-obce a města	Míra shody
A. Benchmarking	1. benchmarking	2	2	3	66%
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	1	2	3	0%
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	1	1	1	100%
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	2	2	2	100%
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	1	1	1	100%

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému - OSS	Stupeň systému-kraje	Stupeň systému-obce a města	Míra shody
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	2	3	3	66%
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	2	3	3	66%
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	3	3	3	100%
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	3	3	3	100%
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	3	3	3	100%
F. Model CAF	1. vstupní analýza	2	2	3	66%
	2. realizace sebehodnocení	2	2	3	66%
	3. komplexní implementace	2	3	3	66%
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	1	1	2	66%
H. Procesní řízení	1. popis procesů	1	1	1	100%
	2. procesní audit/analýza	1	1	1	100%
	3. úprava vybraných procesů	1	1	1	100%
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	2	2	3	66%
	5. procesní optimalizace	1	1	3	50%
	6. implementace procesního řízení v organizaci	1	1	3	50%
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	1	1	2	66%
	2. implementace napříč organizací	2	2	3	66%
	3. vytvoření projektové kanceláře	2	2	3	66%

Skupina opatření	Opatření	Stupeň systému - OSS	Stupeň systému-kraje	Stupeň systému-obce a města	Míra shody
	4. SW podpora projektového řízení	2	2	3	66%
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1	1	2	66%
	2. analýza vzdělávacích potřeb	1	1	2	66%
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1	1	2	66%
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	1	1	2	66%
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	1	1	2	66%
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1	1	2	66%
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2	2	1	66%
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	1	1	1	100%
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	2	2	1	66%
	5. vytvoření systému strategického plánování	1	1	2	66%
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	3	3	2	66%
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	3	3	3	100%
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2	3	3	66%
	3. implementace Balanced ScoreCard	3	3	3	100%
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	2	2	3	66%
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	2	2	3	66%
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	2	2	2	100%

Zdroj: autor

Tabulka 39 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření

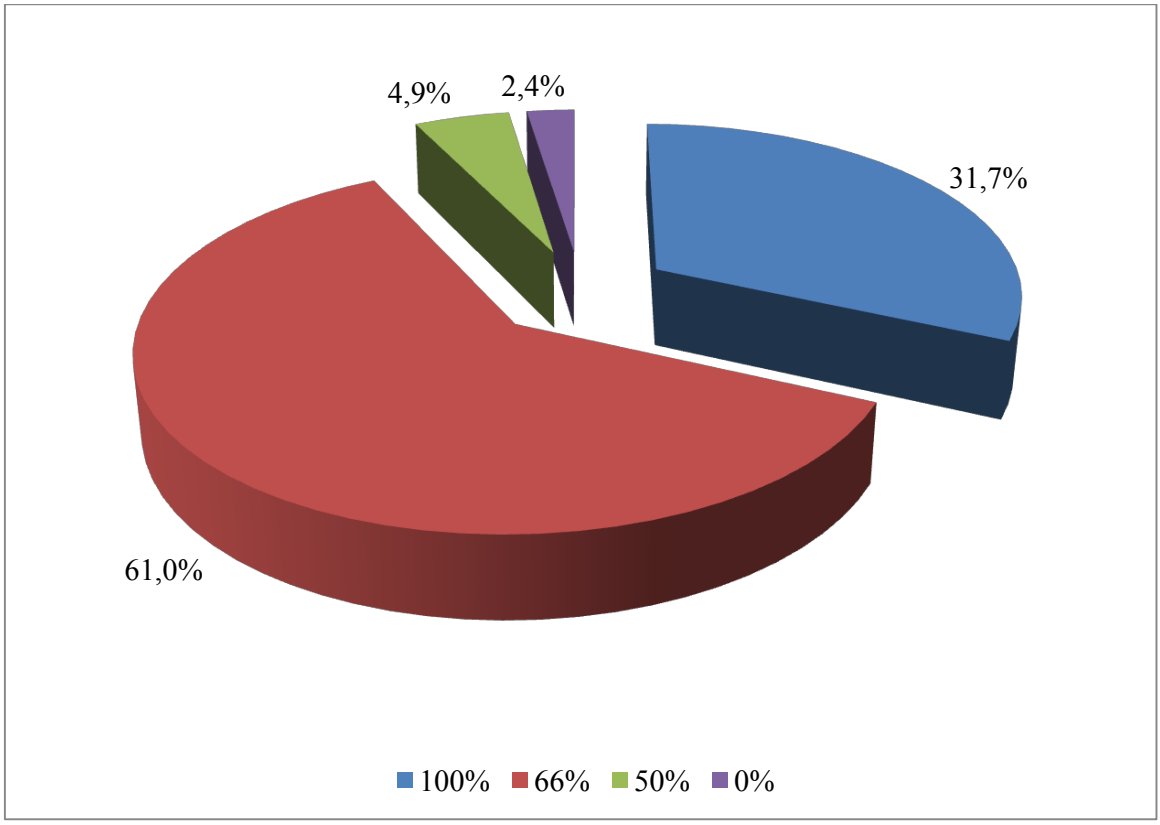
Stupeň shody	Počet shod	Relativní podíl
100%	13	31,7%
66%	25	61,0%
50%	2	4,9%
0%	1	2,4%
Celkem	**41**	**100,0%**

Zdroj: Autor

Stěžejní závěry komparativní analýzy zařazení jednotlivých opatření u různých typů subjektů VS:

- U téměř 32 % opatření je shodné zařazení u všech typů subjektů, což reprezentuje poměrně významnou průřezovou prioritu daných opatření.
- U výrazně nadpoloviční většiny opatření (61 %) bylo dosaženo shodného zařazení daného opatření, přičemž u třetího typu subjektu stupeň zařazení lišil pouze o jeden stupeň.
- Pouze u jediného opatření (B.1 bezpečnostní audit) došlo k zařazení tohoto opatření do zcela různých stupňů systému opatření u jednotlivých typů subjektů VS.
- Pouze v jediné skupině opatření s více komponentami bylo dosaženo 100% shody, a to v případě skupiny opatření C. Finanční řízení a plánování.

Graf 21 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření



Zdroj: Autor

Podrobná analýzy míry shody napříč jednotlivými typy subjektů veřejné správy je uvedena jako Příloha č. 11 této práce, v rámci následujícího přehledu jsou uvedeny sumární závěry:

- Vysoká míra shody v zařazení jednotlivých opatření mezi OSS a kraji
- Významně vyšší míra neshod mezi OSS a městy a obcemi než v případě komparace krajů a měst a obcí
- Relativně významná průřezová shoda je v rámci následujících skupin opatření:
    - E. Implementace systému řízení kvality
    - L. Strategické řízení
- Nejvýznamnější průřezová neshoda je v případě skupiny opatření H. Procesní řízení, kde se vyskytují 4 neshody v řádu dvou stupňů

Tabulka 40 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření mezi jednotlivými typy subjektů VS vzájemně

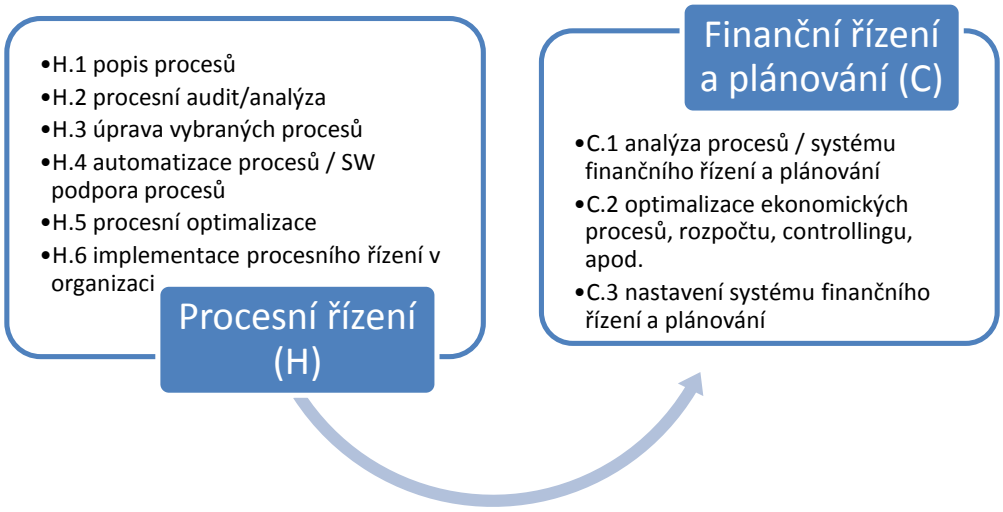
Počet shod / neshod	Shoda - OSS x kraje	Shoda - OSS x města a obce	Shoda - kraje x města a obce
Shoda	36	13	17
Počet neshod (1 stupeň)	5	25	22
Počet neshod (2 stupně)	0	3	2
Celkem	**41**	**41**	**41**

Zdroj: Autor

7.5 Stanovení návazností implementace jednotlivých opatření

Z širšího pohledu následností celých oblastí opatření jde o tyto následnosti, tedy pořadí, v jakém by měla být daná opatření implementována, aby bylo jejich implementací dosaženo co nejvyšší efektivity:

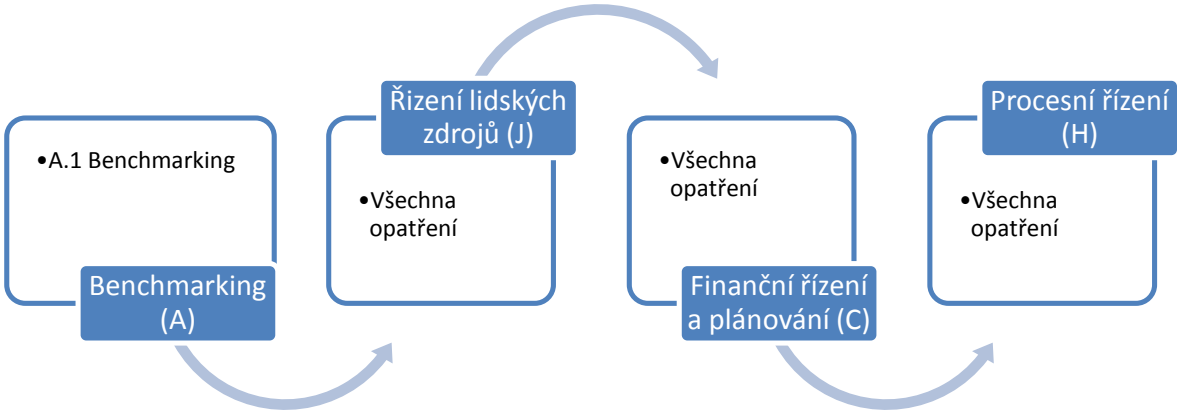
Obrázek 13 Návaznost implementace – oblasti Procesní řízení (H) a Finanční řízení a plánování (C)



Zdroj: Autor

Procesní řízení je vnímáno jako základ všech kroků k zefektivnění činností úřadu, přičemž nezáleží na tom, jaké další opatření bude po procesním řízení implementováno, logicky by však mělo následovat Finanční řízení a plánování.

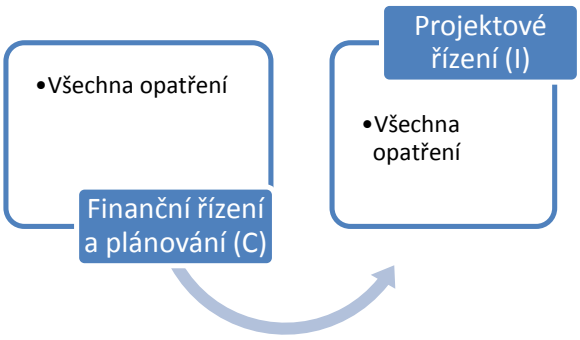
Obrázek 14 Návaznost implementace – oblasti Benchmarking (A) – Řízení lidských zdrojů (J) – Finanční řízení a plánování (C) - Procesní řízení (H)



Zdroj: Autor

V souvislosti s touto vazbou je nutné zmínit, že několik respondentů vyjadřovalo názor, že jako první by měl být implementován právě Benchmarking, který přinese v krátkém čase, při nízkých personálních i finančních nákladech mnoho zajímavých výstupů, ze kterých lze dále vycházet při dalších krocích, které už mohou být jakékoliv a v jakémkoliv pořadí.

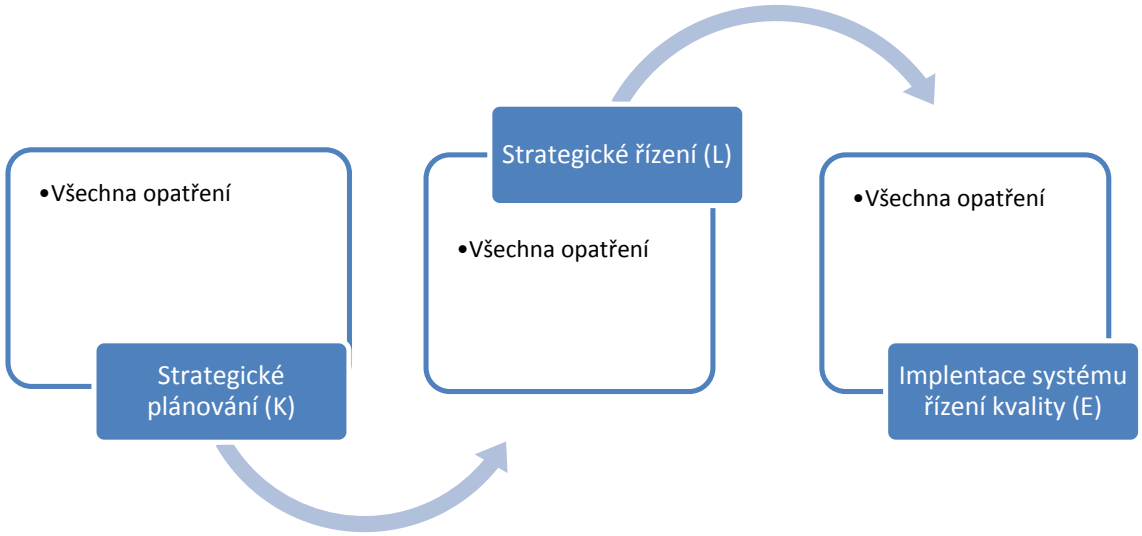
Obrázek 15 Návaznost implementace – oblasti Finanční řízení a plánování (C) a Projektové řízení (I)



Zdroj: Autor

Z výzkumu vyplynula tato vazba jako logická.

Obrázek 16 Návaznost implementace – oblasti Strategické plánování (K) - Strategické řízení (L) – Implementace systému řízení kvality (E)

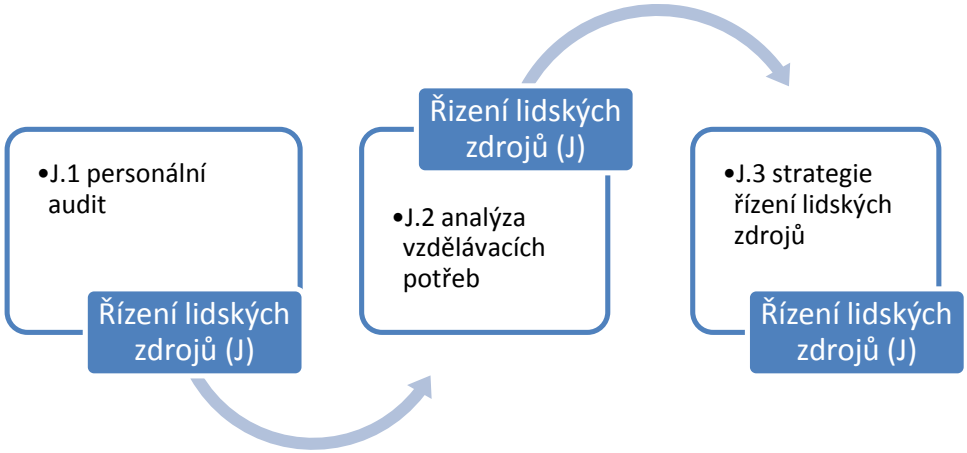


Zdroj: Autor

Z výzkumu vyplynula tato vazba jako logická.

Užší pohled na jednotlivá opatření v rámci konkrétních oblastí opatření přinesl následující zjištění:

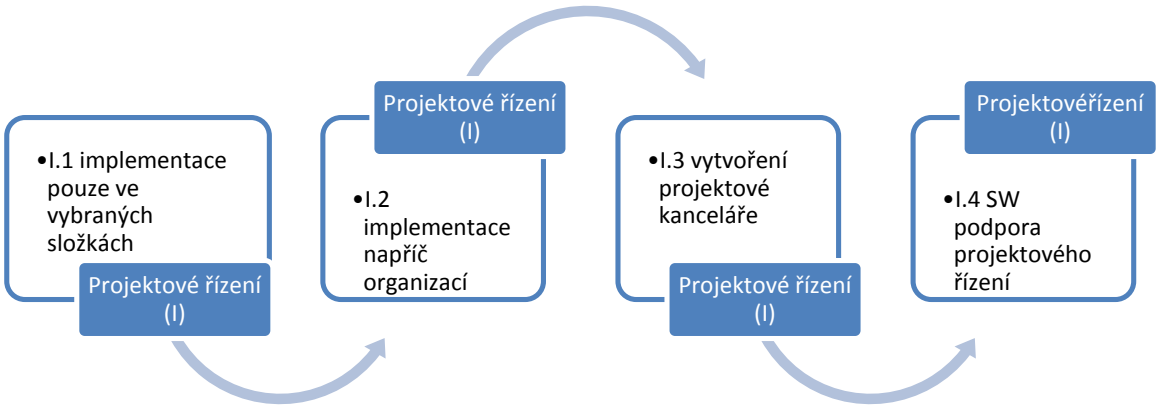
Obrázek 17 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Řízení lidských zdrojů (J)



Zdroj: Autor

Pokud respondenti zmiňovali tyto následnosti, doprovázeli je názorem, že jde o logické kroky péče o zaměstnance a dosažení optima v oblasti lidských zdrojů.

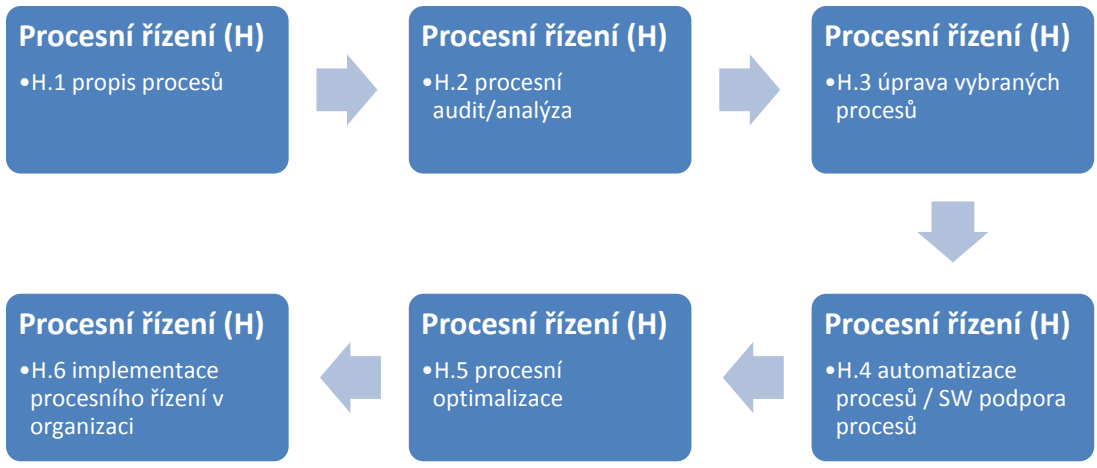
Obrázek 18 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Projektové řízení (I)



Zdroj: Autor

Tuto následnost vnímají respondenti jako zcela logické kroky při implementaci projektového řízení.

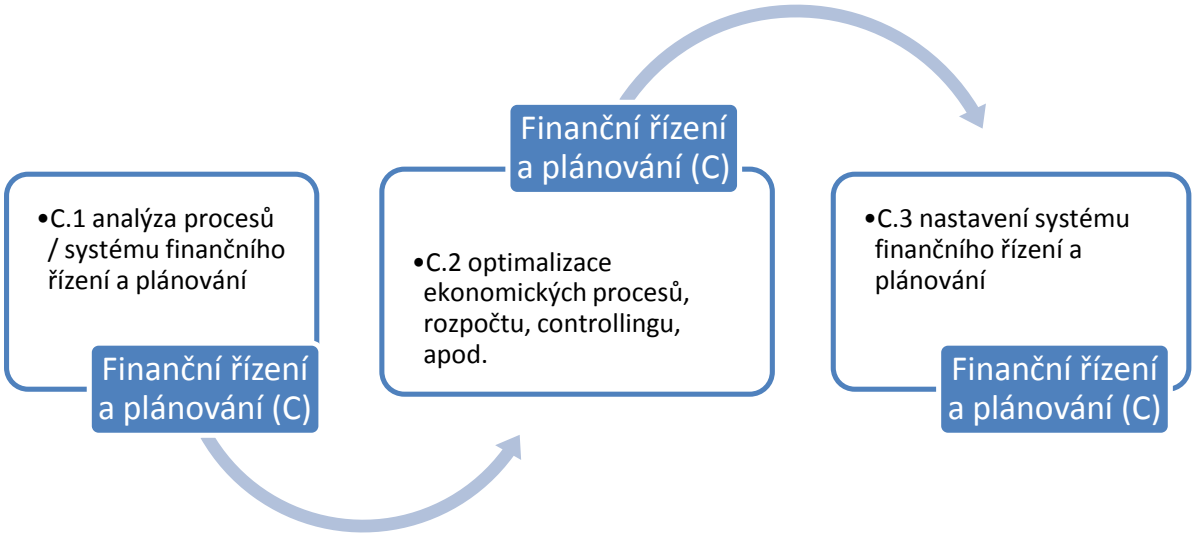
Obrázek 19 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Procesní řízení (H)



Zdroj: Autor

I u těchto následností uváděli respondenti jako důvod pro toto pořadí logickou návaznost jednotlivých kroků, kdy není možné provádět úpravu, či automatizaci procesů, pokud nejsou zanalyzovány, což nelze provést bez jejich důkladného popsání, atd.

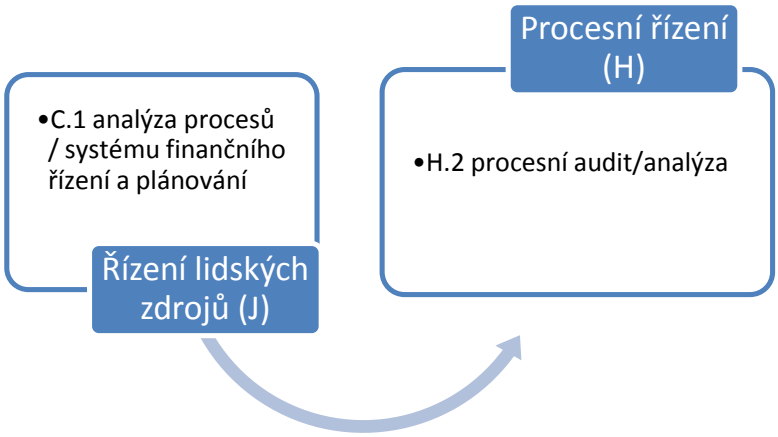
Obrázek 20 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti opatření Finanční řízení a plánování (C)



Zdroj: Autor

Tuto vazbu respondenti zdůvodňovali jako jediné možné pořadí implementace daných opatření, aby implementace přinesla požadovaný efekt.

Obrázek 21 Návaznost implementace opatření v rámci oblasti opatření Řízení lidských zdrojů (J) a Procesní řízení (H)



Zdroj: Autor

Tuto vazbu vnímají respondenti jako vhodné kroky při rozhodování o dalším nastavení personálního obsazení, na jehož základě je možné, podle jejich vyjádření, možné provést audit procesů.

7.6 Určení souvztažných opatření

Určení souvztažných opatření analyzuje možnost implementovat některá opatření současně s jinými opatřeními a to i v jednom časovém úseku..
Z provedené analýzy vyplývá velké množství kombinací jednotlivých opatření. Níže jsou uvedeny pouze ty, které se vyskytly vícekrát a lze u nich tedy spatřovat obecnější shodu širšího spektra respondentů.

Strategické plánování (K) + Finanční řízení a plánování (C) (případně Personální řízení (J))
Tato kombinace opatření byla ze strany respondentů doprovázena komentářem, že se všechny 2 (3) oblasti opatření vzájemně ovlivňují a dotýkají.

Řízení lidských zdrojů (J) + Procesní řízení (H)
Jde o logické spojení opatření, v rámci kterých je možné „efektivně delegovat správné činnosti na správné lidi“.

Všechna opatření v oblasti Řízení lidských zdrojů (J)
Není možné hovořit o Řízení lidských zdrojů, pokud některá z konkrétních uvedených opatření nejsou implementována. Je proto efektivní implementovat vše komplexně a současně.

Všechna opatření v oblasti Finanční řízení a plánování (C)
I zde je identifikována potřeba provést všechna konkrétní opatření (nejlépe současně). V opačném případě nemá implementace pouze některého z opatření jednotlivě velký smysl a přínos.

Procesní řízení (H) + Projektové řízení (I)

Tyto opatření nemají mezi sebou přímou vazbu, a proto vnímají jako efektivní je implementovat současně z důvodu finanční úspory.

Implementace projektového řízení (D) + Projektové řízení (I)

Respondenti v rámci provedeného šetření vnímají tyto dvě oblasti opatření jako velmi provázané a s minimem funkčních dopadových rozdílů. V dalším návrhu proto budou sloučeny do jedné oblasti.

7.7 Transformace řazení manažerských opatření

Na základě vyhodnocení individuálních rozhovorů a fokusních skupin, analýzy návaznosti a souvztažnosti manažerských opatření uvedených v mapě opatření, byla tato zrevidována do nové podoby. Následně byla mapa opatření doplněna o opatření, které byly identifikovány jako vhodné na základě provedené řešerše.

V následující tabulce jsou uvedeny a barevně rozlišeny opatření s identifikací změny oproti původnímu stavu. Červeně jsou označena opatření, případně skupiny opatření, které byly na základě rešerše, individuálních rozhovorů a fokusních skupin určeny k vyřazení. Oranžově pak jsou označeny opatření, resp. skupiny opatření, které byly přesunuty včetně případné redukce opatření na jedno. Zeleně jsou pak označena nově zařazená opatření.

Tabulka 41 Transformace mapy manažerských opatření

Skupina opatření	Opatření
A. Benchmarking	1. bechmarking
B. Bezpečností audit	1. bezpečnostní audit
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)

Skupina opatření	Opatření
F. Model CAF	1. vstupní analýza
	2. realizace sebehodnocení
	3. komplexní implementace
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační/systémový audit
H. Procesní řízení	1. popis procesů
	2. procesní audit/analýza
	3. úprava vybraných procesů
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů
	5. procesní optimalizace
	6. implementace procesního řízení v organizaci
	7. procesní modelování agend
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách
	2. implementace napříč organizací
	3. vytvoření projektové kanceláře
	4. SW podpora projektového řízení
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit vč. bilanční diagnostiky
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání
	3. strategie řízení lidských zdrojů
	4. 360° zpětná vazba
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
	5. vytvoření systému strategického plánování
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)
	7. koncepce Smart city
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
	3. implementace Balanced ScoreCard
	4. Regulatory Impact Assessment
	5. Result Based Management
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu
	3. mystery client

V následující přehledové tabulce je uvedeno zdůvodnění změn provedených v celkové mapě opatření.

Tabulka 42 Výsledná podoba mapy manažerských opatření

Skupina opatření	Opatření
A. Benchmarking	1. benchmarking
B. Finanční řízení a plánování	1. controlling
	2. nastavení systému finančního řízení a plánování
C. Projektové řízení	1. nastavení standardů projektového řízení
	2. vytvoření projektové kanceláře
D. Implementace systému řízení kvality	1. systémy managementu jakosti - ISO
	2. model CAF
	3. model Excelence EFQM / TQM
F. Procesní řízení	1. procesní optimalizace
	2. implementace procesního řízení v organizaci
	3. procesní modelování agend
G. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit vč. bilanční diagnostika
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání
	3. strategie řízení lidských zdrojů
	4. 360° zpětná vazba
H. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
	5. vytvoření systému strategického plánování
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s MA 21)
	7. koncepce Smart city
I. Strategické řízení	1. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
	2. implementace Balanced ScoreCard
	3. Regulatory Impact Assessment
	4. Result Based Management
J. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu
	3. mystery client

Zdroj: Autor

Tabulka 43 Zdůvodnění Transformace mapy manažerských opatření

Skupina opatření	Změna	Zdůvodnění změny
B. Bezpečností audit	Odstranění opatření (a také skupiny opatření) bezpečnostní audit	Na základě výsledků výzkumu i literární rešerše se nejedná o relevantní opatření ve smyslu moderních metod řízení. Navíc se jedná o specifickou aktivitu, o kterou byl poměrně nízký zájem.
C. Finanční řízení a plánování	Převod opatření analýza procesů / systému finančního řízení a plánování částečně do skupiny opatření F. procesní řízení v rámci opatření 1. procesní optimalizace a částečně do opatření 2. nastavení systému finančního řízení a plánování	Logické seskupení všech aktivit v oblasti analýzy procesů do příslušné skupiny opatření Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend
D. Implementace projektového řízení	Odstranění opatření Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.) a jeho přesun do skupiny opatření C. projektové řízení. opatření 1. nastavení standardů projektového řízení	Logické seskupení všech opatření zaměřených na projektové řízení do jedné skupiny opatření a současné odstranění případných duplicit při implementaci projektového řízení založeném na některém ze standardů projektového řízení, ať už v rámci celé organizace nebo jen v nějaké organizační složce.
E. Implementace systému řízení kvality	Seskupení následujících opatření do jednoho souhrnného opatření: • ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS) • ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	Jednoznačná vazba na Strategický rámec, specifický cíl 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě, systémy řízení kvality dle ISO norem jsou explicitně uvedeny jako moderní manažerské metody vhodné pro implementaci v české VS Logické seskupení do jednoho souhrnného opatření, v rámci něhož Literární rešerše – příklad ze Slovinska demonstrující vhodnost

Skupina opatření	Změna	Zdůvodnění změny
	• ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS) • ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	implementace standardů ISO jako předstupeň implementace dalších opatření a metod (např. CAF)
F. Model CAF	Seskupení dílčích opatření v rámci Modelu CAF (1. vstupní analýza, 2. realizace sebehodnocení, 3. Komplexní implementace) do jednoho opatření (Model CAF) a jeho přesun do skupiny D. Implementace systému řízení kvality	Logické seskupení v návaznosti na výsledky výzkumu a zejména individuálních rozhovorů i skutečnost, že zájem organizací veřejné správy tenduje jednoznačně ke komplexní implementaci modelu CAF, nikoliv pouze provést parciální opatření. To potvrzují i výsledky literární rešerše (viz. výše zmíněný příklad Slovinska, které implementaci modelu CAF zakomponovalo jako jeden z nástrojů do vládní strategie rozvoje VS) Jednoznačná vazba na Strategický rámec, specifický cíl 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě, model CAF je explicitně uveden
G. Organizační/ systémový audit	Odstranění opatření organizační/systémový audit jako samostatného opatření (a také jako skupiny opatření) a jeho začlenění do skupiny opatření F. procesní řízení v rámci opatření 1. procesní optimalizace	Logické seskupení všech aktivit v oblasti analýzy procesů do příslušné skupiny opatření Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend

Skupina opatření	Změna	Zdůvodnění změny
H. Procesní řízení	Seskupení pěti dílčích opatření (1. popis procesů, 2. procesní audit/analýza, 3. úprava vybraných procesů 4. automatizace procesů / SW podpora procesů, 5. procesní optimalizace) do jednoho opatření – procesní optimalizace	Logické seskupení všech aktivit v oblasti analýzy procesů do příslušné skupiny opatření Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend
	Přidání nového opatření - procesní modelování agend	Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend – v rámci Strategického rámce se jedná o stěžejní metodu pro naplnění tohoto specifického cíle
I. Projektové řízení	Seskupení a úprava tři dílčích opatření (1. implementace pouze ve vybraných složkách, 2. implementace napříč organizací, 4. SW podpora projektového řízení) do jednoho opatření - 1. nastavení standardů projektového řízení	Logické seskupení na základě literární rešerše týkající se projektového řízení a jeho zarámování v rámci konceptu NPM
J. Řízení lidských zdrojů	Přidání nového opatření - 360° zpětná vazba	Zařazení na základě literární rešerše Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.4 Zavedení Systému hodnocení veřejné správy
K. Strategické plánování	Přidání nového opatření - koncepce Smart city	Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 2.2 Revize a Úprava funkce územně členěných měst

Skupina opatření	Změna	Zdůvodnění změny
	Přesun opatření Model Excelence EFQM / TQM do skupiny opatření D. Implementace systému řízení kvality	Jednoznačná vazba na Strategický rámec, specifický cíl 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě, model TQM je explicitně uveden
L. Strategické řízení	Přidání nového opatření - Regulatory Impact Assessment	Vazba na Strategický rámec, specifický cíl 1.4 – Zavedení systému hodnocení veřejné správy a specifický cíl 1.2 Snižování byrokratické zátěže V rámci obou cílů je RIA uvedena jako významná metody pro zajištění naplnění daného specifického cíle Zařazení na základě literární rešerše – zkušenosti jak na úrovni ČR, tak i zemí s obdobným systémem hodnocení dopadů regulace
	Přidání nového opatření - Result Based Management	Doplnění na základě literární rešerše jakožto jednoho z nástrojů strategického řízení
M. Zpětná vazba s klienty	Přidání nového opatření - mystery client	Zařazení na základě literární rešerše Vazba na Strategický rámec, Specifický cíl 1.4 Zavedení Systému hodnocení veřejné správy

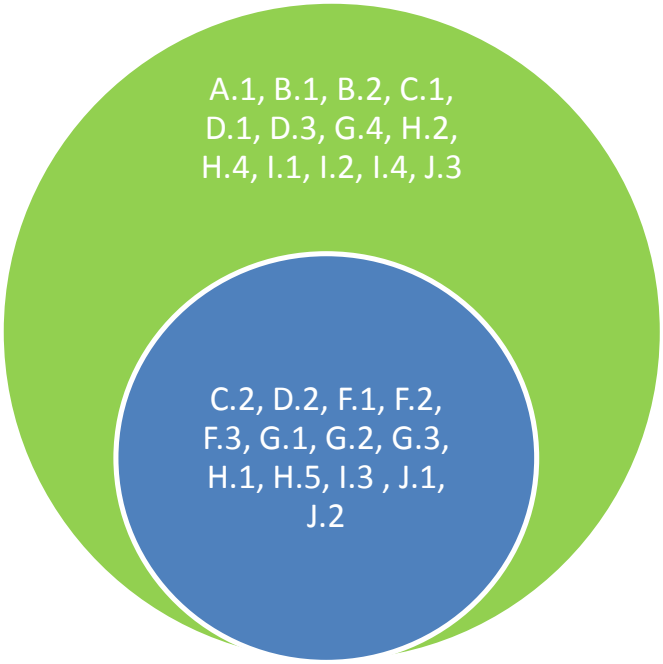
7.8 Návrh dvoustupňového modelu

Návrh dvoustupňového modelu je opět zpracován pro jednotlivé typy organizací veřejné správy v tabulkové podobě i v podobě grafického znázornění, transformace z třístupňového modelu na dvoustupňový je pro všechny typy organizací VS uveden v příloze č. 12.

Tabulka 44 Návrh dvoustupňového systému opatření – organizační složky státu

Skupina opatření	Opatření	Stupeň
A. Benchmarking	1. benchmarking	2
B. Finanční řízení a plánování	1. controlling	1
	2. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
C. Projektového řízení	1. nastavení standardů projektového řízení	1
	2. vytvoření projektové kanceláře	2
D. Implementace systému řízení kvality	1. systémy managementu jakosti - ISO	2
	2. model CAF	1
	3. model Excelence EFQM / TQM	2
F. Procesní řízení	1. procesní optimalizace	1
	2. implementace procesního řízení v organizaci	1
	3. procesní modelování agend	1
G. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání	1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1
	4. 360° zpětná vazba	2
H. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (na úrovni ČR)	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	1
I. Strategické řízení	1. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2
	2. implementace Balanced ScoreCard	2
	3. Regulatory Impact Assessment	1
	4. Result Based Management	2
J. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	1
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	1
	3. mystery client	2

Zdroj: Autor



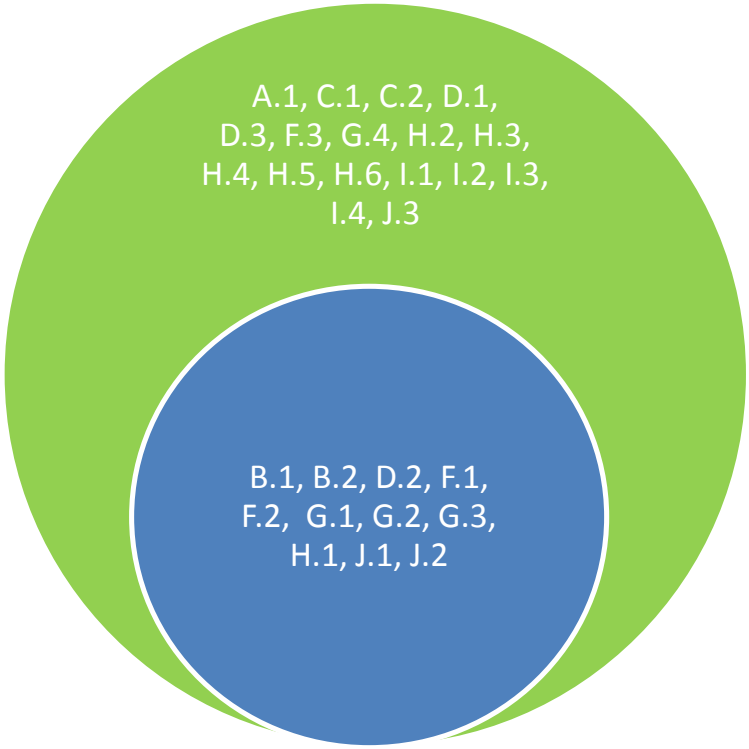
Obrázek 22 Návrh dvoustupňového systému opatření – organizační složky státu

Zdroj: Autor

Tabulka 45 Návrh dvoustupňového systému opatření – kraje

Skupina opatření	Opatření	Stupeň
A. Benchmarking	1. benchmarking	2
B. Finanční řízení a plánování	1. controlling	1
	2. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
C. Projektového řízení	1. nastavení standardů projektového řízení	2
	2. vytvoření projektové kanceláře	2
D. Implementace systému řízení kvality	1. systémy managementu jakosti - ISO	2
	2. model CAF	1
	3. model Excelence EFQM / TQM	2
F. Procesní řízení	1. procesní optimalizace	1
	2. implementace procesního řízení v organizaci	1
	3. procesní modelování agend	2
G. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání	1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1
	4. 360° zpětná vazba	2
H. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2
	3. strategie území (kraje)	2
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (kraje)	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	2
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	2
I. Strategické řízení	1. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2
	2. implementace Balanced ScoreCard	2
	3. Regulatory Impact Assessment	2
	4. Result Based Management	2
J. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	1
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	1
	3. mystery client	2

Zdroj: Autor



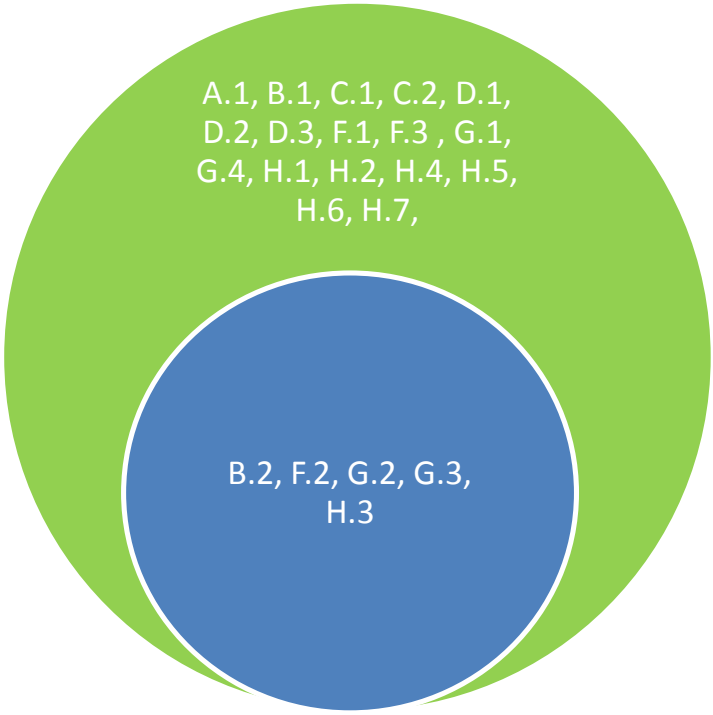
Obrázek 23 Návrh dvoustupňového systému opatření – kraje

Zdroj: Autor

Tabulka 46 Návrh dvoustupňového systému opatření – města a obce

Skupina opatření	Opatření	Stupeň
A. Benchmarking	1. benchmarking	2
B. Finanční řízení a plánování	1. controlling	2
	2. nastavení systému finančního řízení a plánování	1
C. Projektového řízení	1. nastavení standardů projektového řízení	2
	2. vytvoření projektové kanceláře	2
D. Implementace systému řízení kvality	1. systémy managementu jakosti - ISO	2
	2. model CAF	2
	3. model Excelence EFQM / TQM	2
F. Procesní řízení	1. procesní optimalizace	2
	2. implementace procesního řízení v organizaci	1
	3. procesní modelování agend	2
G. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	2
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání	1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1
	4. 360° zpětná vazba	2
H. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	2
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2
	3. strategie území (města)	1
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města)	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	2
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	2
	7. koncepce Smart city	2
I. Strategické řízení	1. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2
	2. implementace Balanced ScoreCard	2
	3. Regulatory Impact Assessment	2
	4. Result Based Management	2
J. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	1
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	2
	3. mystery client	2

Zdroj: Autor



Obrázek 24 Návrh dvoustupňového systému opatření – města a obce

Zdroj: Autor

8. Výsledky řešení výzkumných otázek

V této kapitole je uveden souhrn řešení jednotlivých výzkumných otázek vymezených v úvodní části práce.

Výzkumná otázka č. 1:

„Jsou při řízení organizací veřejné správy uplatňovány moderní manažerské metody?

Stav implementace moderních metod řízení je průřezově ve veřejné správě nedostatečný, zejména pak na úrovni měst a obcí, ale ani v rámci státní správy v průměru nedosahuje ani 40 %, jak demonstruje následující tabulka zachycující průměrný stupeň implementace moderních metod řízení a opatření na zefektivnění řízení VS:

Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
9,16%	25,96%	38,17%	24,43%

Tento závěr potvrzuje i statistická analýza stupně implementace moderních metod řízení a opatření na zefektivnění řízení VS:

Statistická charakteristika	Města a obce	Kraje	OSS
Minimální hodnota	0,00%	0,00%	3,33%
Maximální hodnota	42,17%	57,14%	83,33%
Průměr	9,16%	25,96%	38,17%
Směrodatná odchylka	8,34%	15,44%	21,07%

Výzkumná otázka č. 2:

„Mají představitelé organizací veřejné správy stanoveny priority při implementaci moderních manažerských metod?“

Předpoklady stanovené pro druhou problémovou oblast se nepotvrdily, jak vychází z výsledků dotazníkového šetření i desk research:

- Většina subjektů veřejné správy (v průměru 82 % všech subjektů VS zařazených do dotazníkového šetření) má nastaveny priority pro implementace moderních metod řízení a konkrétních opatření, dalších více než 7,5 % prioritizaci opatření na zefektivnění řízení připravuje.
- Nejvyšší stupeň prioritizace vykazují OSS (88,3 %), následně pak kraje (85,7 %) a s výrazným odstupem pak města a obce (72,3 %). Současně s tím je evidentní průřezově vysoký stupeň formalizace priorit opatření na zefektivnění veřejné správy – ze subjektů s nastavenou prioritou opatření má v průměru 88 % těchto subjektů zcela formalizovány tyto priority ve formě strategických či rozvojových dokumentů, dalších téměř 6 % pak alespoň částečně formalizovány. Konkrétně pak nejvyšší míru formalizace vykazují OSS, nejmenší pak města a obce:
    - Města o obce – 75,8 % plně formalizováno, 7,5 % částečně
    - Kraje – 91,7 % plně formalizováno, 8,3 % částečně
    - OSS – 96 % plně, 2 % částečně
- Velmi vysoká míra korelace (shody) mezi nastavením priorit subjektů veřejné správy a získání možností podpory z OP LZZ, oblast podpory 4.1, přičemž nejvyšší míra korelace je v případě krajů:

Charakteristika – míra shody	Města a obce	Kraje	OSS
Minimální hodnota	14,29%	71,43%	57,14%
Maximální hodnota	100,00%	100,00%	100,00%
Průměr	68,53%	85,71%	78,57%

Tato skutečnost je dána zejména jejich výrazně omezeným rozpočtem, kdy bez zajištění spolufinancování z prostředků OP LZZ by realizace takových opatření nebyla buď vůbec možná, nebo by byla omezená či rozložená do delšího časového období.

Výzkumná otázka č. 3:

„Existují významné rozdíly v tom, jak vedení jednotlivých organizací státní správy a samosprávy vnímají priority moderních manažerských metod?“

Výsledky analýz a šetření potvrzují předpoklady stanovené pro tuto problémovou oblast pouze částečně, **existuje vysoká míra shody mezi nastavením priorit OSS a krajů, na druhou stranu byly identifikovány velmi významné rozdíly mezi vnímáním a nastavením priorit zejména mezi OSS a městy a obcemi.**

Zdůvodnění:

- Vysoká míra shody v zařazení jednotlivých opatření mezi OSS a kraji
- Významně vyšší míra rozdílů v nastavení priorit opatření mezi OSS a městy a obcemi než v případě míry rozdílů krajů a měst a obcí
- Míra shody mezi kraji a městy a obcemi je poměrně nízká, liší se zejména v rámci zařazení do jednotlivých stupňů v rámci skupin opatření s více komponentami
- Relativně významná průřezová shoda je v rámci následujících skupin opatření:
    - E. Implementace systému řízení kvality
    - L. Strategické řízení
- Nejvýznamnější průřezová neshoda je v případě skupiny opatření H. Procesní řízení, kde se vyskytují 4 neshody v řádu dvou stupňů:

Počet shod / neshod	Shoda - OSS x kraje	Shoda - OSS x města a obce	Shoda - kraje x města a obce
Shoda	36	13	17
Počet neshod (1 stupeň)	5	25	22
Počet neshod (2 stupně)	0	3	2
Celkem	**41**	**41**	**41**

Výzkumná otázka č. 4:

„Jakou míru společenské návratnosti měřené ukazatelem SROI (míra společenské návratnosti investice) vykazují projekty zaměřené na podporu implementace moderních manažerských nástrojů?“

Vyjma organizačních složek státu je u všech typů subjektů VS průměrná hodnota ukazatele SROI v případě zohlednění celkových nákladů projektů nižší než 1, což demonstruje **nedostatečnou celkovou efektivnost realizovaných projektů u většiny příjemců.**

Tabulka 47 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů

Statistická veličina	Obec/městys	Město	Statutární město	Kraj	OSS
Minimální hodnota	0,008	0,014	0,315	0,021	0,133
Maximální hodnota	2,530	1,431	1,061	1,575	3,285
Průměr	0,906	0,667	0,629	0,788	1,638
Směrodatná odchylka	0,632	0,487	0,247	0,550	1,058

Zdroj: Autor

Z hlediska posouzení efektivnosti využitých prostředků z hlediska celkových nákladů projektů je pak důležitý i další výsledek statistické analýzy z hlediska statistického rozložení ukazatele SROI, kdy pouze v případě OSS hodnota ukazatele SROI u většiny projektů je vyšší než 1 (celkem 14 z 22 projektů), v případě ostatních typů organizací VS je to výrazně méně, resp. převažují hodnoty ukazatele SROI nižší než 1:

- Statutární města – pouze dva projekty z devíti vykazují hodnotu SROI 1 a vyšší
- Města – pouze pět projektů z 16 devíti vykazují vyšší hodnotu SROI než 1
- Obce/městyse – jen deset projektů z dvaceti čtyř vykazuje vyšší hodnotu SROI než 1
- Kraje – pouze tři projekty ze sedmi vykazuje vyšší hodnotu SROI než 1

Z čistého pohledu příjemců – realizátorů projektů je situace odlišná – v případě zohlednění pouze spolufinancování (obvykle 15 % celkových nákladů projektu) je naopak u všech typů subjektů VS průměrná hodnota ukazatele SROI vyšší než 1, výrazně vyšší je pak ve všech statistických charakteristikách ukazatel SROI v případě OSS,

při komparaci OSS a obcí/městysů vychází dokonce průměrná hodnota ukazatele SROI o 133 % vyšší.

Statistická veličina	Obec/městys	Město	Statutární město	Kraj	OSS
Minimální hodnota	1,629	1,580	1,360	1,720	1,806
Maximální hodnota	3,123	4,375	7,113	5,737	9,055
Průměr	2,259	2,985	3,684	3,750	5,267
Směrodatná odchylka	0,494	0,899	1,358	1,401	2,434

Na základě provedené statistické analýzy je zřejmé, že u všech typů příjemců je relativně velký faktický rozptyl hodnot ukazatele SROI, což potvrzují i hodnoty směrodatné odchylky uvedené v tabulce.

Z hlediska posouzení efektivnosti využitých prostředků z pohledu příjemců je stěžejní výsledek analýzy z hlediska **minimální hodnoty ukazatele SROI, která v případě všech typů subjektů VS byla vyšší než 1.**

9. Doporučení

Autor zformuloval následující doporučení v návaznosti na výstupy řešení jednotlivých problémových okruhů a identifikovaná zjištění a závěry. S ohledem na skutečnost, že aktuálně je finalizována dokumentace pro programové období 2014-2020, vztahuje se většina doporučení k tomuto novému programovému období.

Doporučení jsou uvedena v podobě strukturované tabulky - akčního plánu, který zahrnuje dvě charakteristiky:

- závažnost doporučení (vysoká, střední, nízká),
- časový horizont implementace doporučení (krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá, průběžná).

Č. dop.	Popis doporučení	Závažnost	Časová potřeba
1	Provedení důkladné procesní optimalizace na úrovni územní samosprávy dle jednotné metodologie podpořené jako systémový projekt v rámci programového období 2014-2020. Toto opatření je navrženo na základě zkušeností samosprávných úřadů, které takovou aktivitu realizovaly v rámci projektů podpořených v oblasti podpory 4.1 OP LZZ, přičemž procesní optimalizace by měla být byla provedena ideálně v rámci celého úřadu. Důvody pro zakomponování jednotné metodiky pro provedení procesního auditu a následné procesní optimalizace: • úspora prostředků samosprávných úřadů na realizaci zcela samostatných procesních optimalizací • úspora času na přípravu a samotné provedení procesní optimalizace	Střední	Dlouhodobá Průběžná

Č. dop.	Popis doporučení	Závažnost	Časová potřeba
	• zajištění možnosti komparace procesů jak mezi obcemi a městy stejné nebo obdobné velikosti, tak i průřezově		
2	Pro programové období 2014-2020 **exaktněji specifikovat rozsah podporovaných aktivit** v rámci připravovaných výzev – nepoužívat pouze vymezení dané programovou dokumentací, ale podrobněji vymezit podporované aktivity, jejich vzájemné provázanosti a omezující podmínky. Pro tyto účely lze dále využít v rámci práce vytvořených systémů opatření pro jednotlivé typy subjektů VS. Návazně na to je velmi vhodné **nastavit jako povinnou přílohu žádosti o dotaci strategický dokument dané organizace – úřadu,** např. koncepci úřadu, strategii úřadu, koncepci rozvoje úřadu včetně území apod. vztahující se k řešené problematice. Takový dokument umožní relevantně prokázat potřebnost daného opatření, na které žadatel bude požadovat dotaci, společně s doložením již realizovaných aktivit. S ohledem na rozdílnou strukturu, zaměření a rozsah koncepcí či strategií jednotlivých úřadů v rámci jednotlivých typů subjektů veřejné správy (nebo pro případ, že zpracování příslušného strategického dokumentu úřadu bude součástí aktivit projektu) bude možno tuto přílohu nahradit tabulkou s přehledem opatření a jejich základních specifikací.	Vysoká	Dlouhodobá Průběžná
3	V rámci připravovaných výzvy nastavit pravidlo, aby opatření zařazená ve vyšším stupni systému opatření nebylo možno v rámci projektu realizovat, dokud nejsou implementována	Střední	Střednědobá Průběžná

Č. dop.	Popis doporučení	Závažnost	Časová potřeba
	opatření definovaná v nižším stupni systému opatření v dané oblasti (např. Procesní řízení) nebo nejsou zahrnuta v projektu před realizací opatření z vyššího stupně. Pokud bude tento systém narušen, je nutné provést relevantní zdůvodnění, které by měl žadatel dopředu konzultovat se zástupci poskytovatele dotace. Díky tomuto klíči mohou být výzvy koncipovány v širším pojetí, což následně snižuje problémy ve vazbě na možnost spekulací o jejich subjektivním cílení.		
4	Na základě analýzy výzev pro samosprávu z pohledu regionálního rozložení žádostí doporučuje autor zaměření informační podpory na regionální bázi se zohledněním regionálního rozložení žadatelů z již ukončených a vyhodnocených výzev, a to zejména na tyto regiony, kde byl nejnižší počet předložených žádostí: • Plzeňský kraj, • Kraj Vysočina, • Jihočeský kraj. Zde autor shledává potřebu realizace regionální osvěty ve formě konzultačních dní (workshopů) pro potenciální žadatele. Nabízí se také možnost využít i místních regionálních autorit, jako jsou kraje, svazky měst a obcí nebo třeba Sdružení měst a obcí České republiky nebo Svaz tajemníků.	Střední	Střednědobá Průběžná

Zdroj: Autor

10. Diskuse

V rámci diskuse se autor zaměřuje na kritické posouzení dosažených výsledků a dílčích výstupů práce a návazně pak na vymezení teoretického i praktického přínosu této disertační práce.

10.1 Posouzení dosažených výsledků

S ohledem na specifika zaměření disertační práce i zaměření jednotlivých výzkumných problémů nelze provést komparaci s žádným dosud provedeným výzkumem. V rámci kritického posouzení dosažených výsledků autor konstatuje, že výsledky a jednotlivé dílčí výstupy práce je třeba interpretovat a následně i dále používat v kontextu rozsahu podkladových dat i použitých metod, a to zejména z těchto důvodů:

1) **Veškerá terénní šetření byla vždy provedena na reprezentativním vzorku** – přestože v rámci dotazníkového šetření byli vždy osloveni všichni relevantní respondenti, návratnost nebyla nikdy 100% (což fakticky ani nelze očekávat). Autor tedy samozřejmě nemůže vyloučit vliv non-bias response, tedy možných odchylek respondentů, kteří se dotazníkového šetření nezúčastnili. Stejně tak nelze vyloučit, že faktické vyplnění dotazníku neprovedla osoba, které byl zaslán odkaz k vyplnění dotazníku.

   Rozsah vzorku respondentů pro evaluační rozhovory i fokusní skupinu byl ještě významně užší, nicméně i zde se snažil autor o zajištění reprezentativního vzorku jak na bázi typu subjektu VS, tak i z hlediska regionálního. Navíc v tomto ohledu autor konstatuje, že řada obdobných výzkumů vychází pouze z dotazníkových šetření, případně doplněných o statistickou analýzu dat.

2) **Omezený vzorek projektů, na kterých bylo možno provést výpočet ukazatele SROI a omezení vyhodnocení přínosů a nákladů pouze na realizátora projektu** – autor v tomto ohledu konstatuje, že vzorek 78 projektů pro provedení analýzy SROI a následný výpočet ukazatele SROI je možno vnímat jako omezující z hlediska interpretace výsledků a následného využití parametru přínosu opatření k hodnotě ukazatel SROI v rámci multikriteriální analýzy.

   Na druhou stranu musel autor respektovat fakt, že do analýzy SROI bylo možno zařadit pouze projekty, které již byly dokončené a u kterých se již mohly projevit přínosy i náklady. Omezení kvantifikace přínosů a nákladů na jedinou cílovou skupinu, a to realizátora projektu (který je současně příjemcem dotace z OP LZZ) má reflexi ve vysoké

náročnosti realizace hodnocení metodou SROI multiplikovanou počtem zahrnutých projektů. Navíc v řadě případů se přínosy pro další zájmové skupiny (zejména pro občany) projeví s dalším časovým odstupem.

3) Počet parametrů pro multikriteriální analýzu

Autor v rámci multikriteriální analýzy zařadil následující čtyři parametry pro účely rozřazení jednotlivých opatření do systému opatření:

- Nákladnost opatření
- Podíl opatření na přínosu projektu
- Míra implementace opatření
- Priorita opatření z pohledu subjektů VS

Poslední z uvedených parametrů má v podstatě subjektivní charakter, byť fakticky byl v rámci statistické analýzy objektivizován v podobě relativního podílu z celkového souboru opatření, ostatní parametry pak mají objektivní charakter. Obecně by pak bylo možno považovat počet parametrů za nedostatečný pro splnění hlavního cíle práce, který byl formulován následovně: *„Navrhnout systém opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy.“*

Autor v tomto ohledu zdůrazňuje, že v rámci multikriteriální analýzy usiloval o co nejvyšší stupeň objektivizace a zahrnutí parametrů s co nejvyšší relevancí pro zařazení opatření do systému opatření a opět musel autor zohlednit náročnost získání hodnot zejména parametrů Nákladnost opatření a Podíl opatření na přínosu projektu.

4) Poměrně výrazná redukce a změny ve struktuře navrhovaných opatření

V rámci transformace trojstupňového modelu na dvoustupňový došlo k výrazné redukci počtu opatření (a též celkového počtu skupin opatření). Na základě literární rešerše týkající se konceptu NPM a nástrojů a metod na něj navázaných by se naopak nabízelo další opatření spíše přidat a případně rozšířit i skupiny opatření.

Důvody, které autora vedly k této transformaci a faktické redukci jak z hlediska systémového (redukce třístupňového modelu na dvoustupňový, redukce některých skupin opatření nebo jejich úplné odstranění z modelu) tak i na úrovni jednotlivých skupin opatření i dílčích opatření, byly následující:

- Redundance některých opatření – zejména mezi původní skupinou opatření D. Implementace projektového řízení.
- Přeřazení některých metod a nástrojů do vhodnější skupiny – zejména pak Modelu CAF ze samostatné skupiny do nové skupiny opatření D. Implementace systémů řízení kvality.
- Seskupení více nástrojů a metod do jedné souhrnné – zejména již výše uvedený Model CAF nebo seskupení implementace jednotlivých standardů ISO do jediného opatření – systémy managementu jakosti – ISO
- Zajištění jednoznačnější vazby a provázanosti se strategickými dokumenty pro období 2014-2020, zejména pak se Strategickým rámcem.
- Zajištění provazby na dokumentací pro programové období 2014-2020, kdy je důležitým momentem pro organizace veřejné správy možnost spolufinancování implementace moderních manažerských metod z dotačních zdrojů.

Autor na druhou stranu do systému zařadil několik opatření na základě literární rešerše, jedná se konkrétně o tyto metody a nástroje:

- Koncepce smart cityMetoda SROI
- Metoda RIA
- Procesní modelování agend
- Results Based Management
- 360stupňová zpětná vazba
- Mystery client

5) Významnější provazba na strategické dokumenty než na literární rešersi a obdobné výzkumy

V rámci desk research autor neidentifikoval výzkum obdobný tomu, který realizuje v rámci této práce, výzkumy i literární zdroje zahrnuté v literární rešerši se věnovaly nějakému dílčímu aspektu konceptu NPM nebo některé konkrétní moderní manažerské metodě nebo jejich skupině. Jak už je uvedeno v předchozím bodě, autor se z tohoto důvodu zaměřil na zajištění souladu navržených opatření na Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

10.2 Teoretický přínos práce

Pro splnění cílů práce a řešení problémových okruhů byl autorem zvolen poměrně rozsáhlý metodický aparát, který vycházel z potřeby ověřování a případného upřesňování získaných poznatků nejméně třemi metodami (tzv. výzkumná triangulace), a to zejména ve fázi výzkumu. To autor považuje za metodický přínos práce, kdy např. prioritizace moderních nástrojů řízení byla zjišťována v rámci rozsáhlého dotazníkového šetření, jehož výsledky byly následně ověřovány formou evaluačních rozhovorů a fokusní skupiny.

Navíc byly výsledky podrobeny komparační analýze (primárně pro zjištění rozdílů mezi jednotlivými typy subjektů veřejné správy) a takto verifikovány a následně interpretovány včetně podrobných komparací, které jsou většinou obsahem přílohy této disertační práce.

Dalším přínosem práce v teoretické úrovni je aplikace metody multikriteriální analýzy pro rozřazení jednotlivých opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy do jednotlivých stupňů u základních typů subjektů VS, kdy zakomponoval jak faktor subjektivních preferencí těchto opatření ze strany subjektů VS, tak primárně následující objektivní faktory (parametry):

- nákladnost daného opatření,
- podíl opatření na přínosu projektu,
- míra implementace opatření v rámci VS.

Tím zajistil autor vyšší stupeň objektivizace zařazení každého opatření v rámci systému, zejména díky aplikaci ukazatele SROI na posouzení ekonomických i mimoekonomických přínosů a nákladů projektů zaměřených na zefektivnění řízení a fungování subjektů veřejné správy.

10.3 Praktický přínos práce pro praxi

Autor koncipoval svou práci s akcentem na praktické zaměření zejména pro potřeby subjektů veřejné správy na různých úrovních. Celkově pak lze přínos pro praxi lze identifikovat ve třech rovinách:

- Přínos pro subjekty veřejné správy
- Přínos pro implementační strukturu v rámci programového období 2014-2020

- Přínos pro výuku

Přínos pro subjekty veřejné správy je zejména v nastavení systému opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy, a to v rámci hierarchizace těchto nástrojů. Přestože každý úřad v rámci veřejné správy (ať už územní samosprávy nebo ústřední státní správy) má svá specifika daná např. počtem zaměstnanců, organizační strukturou apod., je systém navrhovaných opatření v tomto prostředí aplikovatelný. Autor samozřejmě respektuje, že systém byl vytvořen na základě podkladů a informací od vzorku subjektů veřejné správy, na druhou stranu se jednalo o vzorek statisticky významný a pro účely práce více než dostatečný.

Přínos pro implementační strukturu v rámci programového období 2014-2020 má své těžiště v rovině doporučení formulovaných v závěrečné části disertační práce i s ohledem na skutečnost, že se práce významně zaměřila na moderní metody řízení veřejné správy podporované z OP LZZ. To je logicky i interpretační omezení práce, byť v rámci ní většina těch to metod zahrnuta byla. Navíc i v této rovině je platnost doporučení omezená na skutečnost, že v rámci aktuálního programového období bude na oblast zefektivnění řízení alokován menší objem prostředků. To na druhou stranu dává příležitost pro efektivnější využití těchto prostředků, a to jednak pro úřady, které dosud podporu z fondů EU nevyužily, tak i pro stávající příjemce podpory k realizaci opatření z vyššího stupně systému opatření.

Přínos pro výuku lze spatřit jednak v nastavení systému opatření pro jednotlivé základní typy subjektů veřejné správy, tak i v provázanosti implementace moderních metod na vyhodnocení jejich efektivnosti prostřednictvím ukazatele SROI a jeho aplikace i v rovině zohlednění přínosů a nákladů pro jednu vymezenou zájmovou skupinu – realizátora projektu, který je současně příjemcem podpory z fondů EU.

11. Závěr

Hlavním cílem disertační práce „Návrh opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy“ bylo navrhnout systém opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy.

V úvodu práce proto autor přistoupil k základnímu vymezení veřejné správy včetně členění na státní správu a samosprávu v rozsahu, jaký odpovídá zaměření a profilaci práce, hlavní důraz byl přitom kladen na charakteristické rysy státní správy a samosprávy včetně jejich odlišností. Samostatná pozornost byla věnována specifikům a nedostatkům veřejné správy z hlediska možnosti aplikace moderních nástrojů řízení.

Návazně na to autor provedl komparaci stavu české veřejné správy ve výchozím období na základě skupiny parametrů, které umožňují jednak kvantifikaci jak do rozsahu veřejné správy, tak i dalších bází umožňujících srovnání jak s původními zeměmi EU, tak i novými členskými zeměmi, jejichž veřejná správa je v některých rysech veřejné správě v ČR. Předmětem srovnání byly následující charakteristiky:

- Ukazatel celkové efektivity veřejné správy
- Výdaje na obecné veřejné služby
- Podíl veřejné správy na celkové zaměstnanosti v národní ekonomice
- Charakteristiky fungování, nastavení a výkonu veřejné správy
- Efektivnost vlády
- Kvalita regulace
- Kontrola korupce
- Index vnímání korupce
- Kvalita právního řádu
- Statistiky podnikání

Předmětem další části práce bylo rozpracovaní konceptů New Public Management a New Public Service jak na úrovni základních principů, tak včetně specifik řízení a rozhodování ve veřejné správě. Významná pozornost je věnována souvislostem s koncepcí štíhlé veřejné správy a možnostem aplikace moderních nástrojů řízení vycházejících z podnikatelské praxe včetně specifikace vybraných konkrétních nástrojů (benchmarking, benchlearning, Balanced Scorecard, Místní Agenda 21, Total Quality Management, atd.).

Návazně na to autor rozebírá možnosti podpory opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy a implementace moderních nástrojů řízení z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), a to včetně důkladné analýzy na úrovni jednotlivých výzev OP LZZ, ze kterých následně vychází návrh souboru opatření určených k zakomponování do systému opatření na zefektivnění systému řízení subjektů veřejné správy a jejich seskupení do jednotlivých oblastí. Autorem prvotně vytvořený třístupňový model byl následně transformován na dvoustupňový model z důvodu jeho zjednodušení, odstranění duplicit a zajištění souladu se strategickými dokumenty, zejména pak Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

První řešenou problematikou byl na příslušný dílčí cíl práce stav implementace moderních metod řízení ve veřejné správě. V tomto ohledu autor identifikoval tento stav jako nedostatečný, zejména pak na úrovni měst a obcí (kde činí 9,2 %), ale ani v rámci státní správy v průměru nedosahuje ani 40 %, v rámci krajů pak průměr činí 15,4 %.

Pro správné nastavení opatření v rámci systému byly jako první krok identifikovány potřeby a požadavky veřejného sektoru na zvýšení efektivity řízení v podobě priorit jednotlivých typů subjektů veřejné správy při implementaci moderních metod řízení. V tomto ohledu většina subjektů veřejné správy (v průměru 82 % všech subjektů VS zařazených do dotazníkového šetření) měla nastaveny priority pro implementace moderních metod řízení a konkrétních opatření, dalších více než 7,5 % prioritizaci opatření na zefektivnění řízení připravuje. Nejvyšší stupeň prioritizace vykazují OSS (88,3 %), následně pak kraje (85,7 %) a s výrazným odstupem pak města a obce (72,3 %).

Z hlediska výsledků průzkumů vyplynula velmi vysoká míra korelace (shody) mezi nastavením priorit subjektů veřejné správy a získání možností podpory z OP LZZ, oblast podpory 4.1, přičemž nejvyšší míra korelace byla v případě krajů (průměr 85,7 %).

Z hlediska komparace vnímání priorit opatření pro zefektivnění činností státní správy a samosprávy ze strany jejich managementu mezi jednotlivými subjekty veřejné správy byla prokázána vysoká míra shody mezi nastavením priorit OSS a krajů, na druhou stranu byly identifikovány velmi významné rozdíly mezi vnímáním a nastavením priorit zejména mezi OSS a městy a obcemi.

V návaznosti na předchozí analýzy se práce zaměřila na samotný návrh systémových opatření zahrnujících poznatky z výzkumu na území ČR i ze zahraničí. Navržený systém opatření byl v grafické formě s textovým komentářem navržen pro tři základní typy subjektů veřejné správy, a to:

- Organizační složky státu
- Vyšší územně samosprávné celky
- Územní samosprávné celky (města a obce)

V závěru práce bylo provedeno vyhodnocení ekonomických i mimoekonomických přínosů již realizovaných opatření (projektů) na zefektivnění subjektů veřejné správy podpořených z prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Vyhodnocení těchto přínosů a nákladů a prokázalo nedostatečnou míru společenské návratnosti, kdy v případě zahrnutí celkových nákladů projektů je hodnota ukazatele SROI v naprosté většiny projektů nižší než 1. Až v případě zahrnutí pouze spolufinancování je naopak hodnota ukazatele SROI v podstatě u všech projektů vyšší než 1.

Autor zformuloval následující doporučení v návaznosti na výstupy řešení jednotlivých problémových okruhů a identifikovaná zjištění a závěry. S ohledem na skutečnost, že aktuálně je finalizována dokumentace pro programové období 2014-2020, vztahuje se většina doporučení k tomuto novému programovému období:

1. Provedení důkladné procesní optimalizace na úrovni územní samosprávy dle jednotné metodologie podpořené jako systémový projekt v rámci programového období 2014-2020.
2. Pro programové období 2014-2020 exaktněji specifikovat rozsah podporovaných aktivit v rámci připravovaných výzev.
3. V rámci připravovaných výzvy nastavit pravidlo, aby opatření zařazená ve vyšším stupni systému opatření nebylo možno v rámci projektu realizovat, dokud nejsou implementována opatření definovaná v nižším stupni systému opatření v dané oblasti (např. Procesní řízení) nebo nejsou zahrnuta v projektu před realizací opatření z vyššího stupně.
4. Zaměření informační podpory na regionální bázi se zohledněním regionálního rozložení žadatelů z již ukončených a vyhodnocených výzev, a to zejména na tyto regiony, kde byl nejnižší počet předložených žádostí.

12. Použité zdroje

12.1 Publikace a články ve sbornících a časopisech

[1.] ALLOCATION PATTERNS AMONG THE NEW PUBLIC MANAGEMENT MAYORS. Public Performance & Management Review, č. 27 [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/3381251.

[2.] Antecedents to Municipal Performance Measurement Implementation. Rutgers, The State University of New Jersey [online]. [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=14&sid=c7753db6-e498-4003-8041-802eb7afc74a%40sessionmgr10

[3.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdroj*ů*: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[4.] BAKOŠ, Eduard, Jan ŠELEŠOVSKÝ a David ŠPAČEK. VYBRANÉ PŘÍSTUPY, METODY A NÁSTROJE MANAGEMENTU REGIONÁLNÍ A MÍSTNÍ SPRÁVY A JEJICH KONTEXT [online]. 2008 [cit. 2014-06-02]. ISBN 9788021046986. Dostupné z: https://is.muni.cz/auth/do/1456/soubory/oddeleni/svi/skripta/es2008-02.pdf

[5.] BOVAIRD, Tony a LÖFFLER, Elke. Public management and governance. New York: Routledge, 2009, s. 374. ISBN 9780415430432.

[6.] BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T.: Modely pro vícekriteriální rozhodování. ČZU Praha

[7.] BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, s. 547. ISBN 9780470392515.

[8.] DELIA, B., et al. The Use Of 360-Degree Feedback Method. Annals Of The University of Oradea, Economic Science Series, December 2009, vol. 18, no. 4, s. 300–306. GASTER, L., Quality in Public services: manager´s choices. Buckingham: Open University Presss. 1995, s. 9

[9.] GROS, I.: Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Grada, Praha

[10.] HAVRÁNEK, J. Návrh systému opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy. In: Hradecké ekonomické dny. Hradec Králové, 2014.

[11.] HENDRYCH, Dušan. Správní věda - Teorie veřejné správy. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7357-458-1.

[12.] HOUŠKA, M.: Vícekriteriální rozhodování; Katedra operační a systémové analýzy PEF ČZU v Praze, ČZU Praha

[13.] HRABALOVÁ, Simona, KLÍMOVÁ Viktórie a NUNVÁŘOVÁ Svatava. Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. Brno: Masarykova univerzita, 2005, str. 130. ISBN 8021036796.

[14.] ILLNER, Michal, KOSTELECKÝ, Tomáš a PATOČKOVÁ, Věra. Jak fungují kraje – příspěvek k hodnocení výkonu krajských vlád. [online]. [cit. 2011-05-03]. Dostupné na http://sreview.soc.cas.cz/uploads/c0f967fa0f2e78bcda5b6b8fe1b2ea5b7c0f2856_07-5%20Illner.pdf

[15.] HUDGES, O. E., Public management and Administration – an Introduction. New York: Palgrave MacMillan 2003.

[16.] JANÁČKOVÁ, Iva. Hodnocení fungování vybraného nástroje New Public Management ve veřejné správě České republiky. Brno: Masarykova univerzita, 2013. Str. 56.

[17.] JONKER, Jedid-Jad (ed.). Countries Compared on Public Performance. A study of public sector performance in 28 countries. Hague: The Netherlands Institute for Social Research (SCP), 2012. 350 s. ISBN: 978-90-377-05843.

[18.] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonosti podniku. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, s. 276. ISBN 8072611240.

[19.] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O.. Strategické řízení: Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 124. ISBN 8071794538.

[20.] KLOUDOVÁ, J. a kol. Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

[21.] KOVAČ, P. Quality Management in Slovene Public Adminsitration: From ISO to CAF and Forward. In: NATIONAL QUALITY PROGRAMMES AND NATIONAL QUALITY AWARDS - BEST OF THE BEST IN EUROPE. Bratislava, 2013. 12 s.

[22.] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

[23.] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

[24.] KRÁTKÝ, J.: Průvodce analýzou společenské návratnosti investice (SROI), www.sroi.cz, 2012

[25.] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru [online]. 2009 [cit. 2014-06-02]. ISBN 9788021051126. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/svi/skripta/es2009-

[26.] MALÝ, Ivan a NEMEC, Juraj. Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 222 s. ISBN 978- 80-210-5668-8.

[27.] MATEI, A., MATEI, L. The European Administration. Models, processes and empirical assessments, Saarbrucken, Lambert Academic Publishing, 2012

[28.] MEYER, R.E., LEIXNERING, S. Public Sector Organizations. In: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition). 2015, s. 597-602. [cit. online 15-04-15]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008097086873056X

[29.] NEMEC, J. a kol. Global Trends in Public Sector Reform. BRUYLANT, 2012. 280 s. ISBN 9782802739852

[30.] NEMEC, J. a kol. Identifikace a evaluace regionálně specifických faktorů úspěšnosti reforem v duchu NPM – země CEE. Výzkumná zpráva. Masarykova univerzita v Brně, 2015. 295s.

[31.] NEMEC, J., F. OCHRANA a J. PAVEL. Kontrola ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 160 s. ISBN 978-80-7357-558-8.

[32.] Nicholls a kol.: A Guide to Social Return on Investment (2. vyd.), The SROI Network, 2012

[33.] OCHRANA, František. Veřejná volba a řízení veřejných výdajů. Praha: Ekopress, 2003. 184 s. ISBN 978-80-86119-71-8.

[34.] OCHRANA, František. Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru. Praha: Ekopress, 2005. 175 s. ISBN 80-86119-96-3.

[35.] OCHRANA, František. Programové financování a hodnocení veřejných výdajů. Praha: Ekopress, 2006. 189 s. ISBN 80-86929-13-2.

[36.] OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Chytrá veřejná správa: kohezní politika.* 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2009. 200 s. ISBN 978-80-86616-27- 4.

[37.] OCHRANA, František. Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky. Praha: MATFYZPRESS, 2010, s. 193. ISBN 9788073781309.

[38.] OCHRANA, František. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Ekopress, 2010. 178 s. EAN 978808692923

[39.] OCHRANA, František a Milan Půček. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration. 1. Vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 246. ISBN 9788073576677.

[40.] OCHRANA, František a Milan PŮČEK. Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 228 s. ISBN 978-80-7357-909-8.

[41.] OSBORNE, GAEBLER, Reinventing government. London: Addison Wesley Publ. Co., 1992, s. 427.

[42.] PEKOVÁ, Jitka. Finance územní samosprávy – teorie a praxe v ČR. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 588 s. ISBN 978-80-7357-614-1.

[43.] PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor - řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer ČR, 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

[44.] PEKOVÁ, Jitka. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

[45.] POMAHAČ, Richard. Základy teorie veřejné správy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2011, s. 7-12. ISBN 9788073803308.

[46.] REZENDE, F. C. The Implementation Problem of New Public Management Reforms: The Dilemma of Control and the Theory of Sequential Failure. In: International Public Management Review, Vol. 9, Issue 2. 2008. 26 s.

[47.] RUTGERS, M. Bureaucratic Model in the Public Administration, The State Universitatea Tehnicä din Cluj-Napoca [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=14&sid=c7753db6-e498-4003-8041-802eb7afc74a%40sessionmgr10

[48.] SARKER, A.E. New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. In: International Journal of Public Sector Management, Volume 19, Number 2, 2006, pp. 180-203(24)

[49.] SCHWARKT, T. Mystery Shopping als Instrument zur Bewertung von Dienstleistungqualitaet – Eine kritische Analyse. Hamburg: Diplomica Verlag, 2007. 55 s. ISBN 978-3-8366-5539-2.

[50.] SIEGEL, M., J. STEJSKAL a P. STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. Management veřejného sektoru, 1. díl. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.

[51.] SKULOVÁ, Soňa. Rozhodování ve veřejné správě /některé správně vědní a správně právní aspekty/. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 131 s. ISBN 80-210-1138-6

[52.] SPEKLÉ, R.F., VERBEETEN, F.H.M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. In: Management Accounting Researach, Vol. 25, Issue 2. 2014. s. 131-146. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500513000693

[53.] Metodika smart city, Smart City 01/2015, s. 10-13

[54.] Konkrétní použití metody SC na oblast chytrého svozu odpadu, Smart City 01/2015, s. 14-17

[55.] SCHUBERT, T. Empirical observations on New Public Management to increase efficiency in public research—Boon or bane? In: Reasearch Policy, Vol. 38, 2009, s. 1225-1234, [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873330900122X

[56.] The SROI Network: SROI Guide

[57.] Strategic governance in public agencies. Web konference EGPA [online]. 2011, č. 1 [2014-06-02]. Dostupné z: http://egpa-conference2011.org/documents/PSG11/Johanson.pdf

[58.] Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. The Academy of Management Review [online]. č. 2 [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp

[59.] ŠPAČEK, David. Moderní principy veřejné správy a vyhodnocování její elektronizace. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2007. 259 s.

[60.] ŠPAČEK, D., HORŇÁKOVÁ, M. Financial management in practice of Czech regions - background points, experiences and issueS. In: Proceedings of the 17th International Conference Current Trends in Public Sector Research. S. 237-245. Masarykova univerzita v Brně, 2013. ISBN 9788021061590

[61.] ŠPALKOVÁ, D., ŠPAČEK, D. Performance Appraisal in Czech Self-government. In Implementation of New Public Management tools: Experiences from transition and emerging countries. 2015.

[62.] ŤULPOVÁ, D. Projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013. 98 s.

[63.] WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Bratislava: NISPAcee, 2002. 413 s. ISBN 80-86119-70-X.

Publikace bez uvedení autora

[1.] Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. Ministerstvo vnitra České republiky. Srpen 2014. 74 s.
[2.] Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015
[3.] Strategie rozvoje služeb pro informační společnost
[4.] Strategie implementace eGovernmentu v území
[5.] Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost – programový dokument
[6.] Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost – prováděcí dokument
[7.] Dokumentace jednotlivých výzev oblasti podpory 4.1 OP LZZ
[8.] Obecné zásady pro hodnocení dopadů regulace (RIA) účinné od 1. února 2014
[9.] Metodika pro určování velikosti a původu administrativní zátěže
[10.] Metodika stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy
[11.] Metodická příručka k provádění některých typu hodnocení dopadů

12.2 Internetové zdroje

www.sroi.cz

www.thesroinetwork.org

http://www.emeraldinsight.com

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE

http://www.researchgate.net

www.esf.cz

www.mpsv.cz

http://www.strukturalni-fondy.cz

www.osf-mvcr.cz

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130

http://www.mvcr.cz/clanek/procesni-modelovani-agend-verejne-spravy.aspx

http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index_en.htm

12.3 Právní předpisy na úrovni ČR i EU

[1.] Zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 273/2001 Sb., zákona č. 37/2002 Sb., zákona č. 230/2002 Sb., zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2009 Sb. a zákona č. 222/2012 Sb.

[2.] Vyhláška č. 152/2000 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů, ve znění vyhlášky č. 401/2002 Sb., vyhlášky č. 565/2002 Sb., vyhlášky č. 251/2006 Sb., vyhlášky č. 368/2008 Sb., vyhlášky č. 442/2009 Sb., vyhlášky 233/2012 Sb. a vyhlášky č. 452/2013 Sb.

[3.] Zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 230/2002 Sb., zákona č. 309/2002 Sb., nálezu Ústavního soudu vyhlášeného pod č. 283/2005 Sb., zákona č. 320/2009 Sb. a zákona č. 222/2012 Sb. a zákona č. 275/2012 Sb.

[4.] Vyhláška č. 59/2002 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění vyhlášky č. 401/2002 Sb., vyhlášky č. 565/2002 Sb., vyhlášky č. 251/2006 Sb., vyhlášky č. 368/2008 Sb., č. 442/2009 Sb. a vyhlášky č. 452/2013 Sb.

[5.] Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, ve znění pozdějších předpisů

[6.] Ústavní zákon České národní rady č.1/1993, Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

[7.] Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

[8.] Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

[9.] Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

[10.] Zákon č. 40/1964., občanský zákoník.

[11.] Zákon č. 102/1992 Sb., kterým se upravují některé otázky související s novelou občanského zákoníka, ve znění pozdějších předpisů.

[12.] Zákon č. 491/ 2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

[13.] Zákon č. 369/1990 Sb., o obecním zřízení, ve znění pozdějších předpisů.

[14.] Zákon č.129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
[15.] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
[16.] Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.
[17.] Zákon č. 36/1960 Sb., o územním členění státu, ve znění pozdějších předpisů.
[18.] Zákon č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech, ve znění pozdějších předpisů.
[19.] Zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
[20.] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
[21.] Zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, ve znění pozdějších předpisů.
[22.] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
[23.] Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů
[24.] Sdělení č. 181/1998 Sb., o přijetí Evropské charty místní samosprávy.
[25.] Vyhláška Ministerstva vnitra 388/2000 Sb.
[26.] Vyhláška 564/2002 Sb., o stanovení území okresů České republiky a území obvodů hlavního města Prahy, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přístup NPM k řízení veřejné správy ve srovnání s klasickým přístupem 31
Tabulka 2 Komparace podílu návrhů právních předpisů předložených s RIA v období 2012-2014 42
Tabulka 3 Komparace struktury stanovisek Komise RIA návrhů právních předpisů předložených s RIA v období 2012-2014 43
Tabulka 4 Přehled výzkumů zaměřených na řízení veřejné správy, aplikaci moderních metod řízení a zefektivnění veřejné zprávy realizovaných v České republice a zahraničí 51
Tabulka 5 Vazba moderních metod řízení OP LZZ na programovou dokumentaci OP LZZ . 58
Tabulka 6 Přehled dílčích opatření a skupin opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správ s podporou z OP LZZ 63
Tabulka 7 Srovnání celkové disponibilní podpory rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 65
Tabulka 8 Srovnání průměrné podpory (per capita) rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 66
Tabulka 9 Vybraný vzorek respondentů 73
Tabulka 10 Principy uplatnění analýzy SROI 78
Tabulka 11 Vybraný vzorek organizací zahrnutých do analýzy SROI 81
Tabulka 12 Počet projektů organizací veřejné správy zahrnutých do analýzy SROI 81
Tabulka 13 Ukázka postupu transformace dopadů na finanční vyjádření - Snížení administrativní zátěže úředníků v důsledku zefektivnění vybraných agend 88
Tabulka 14 Provázanost metodického aparátu a problémových okruhů 104
Tabulka 15 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – průměrné hodnoty 105
Tabulka 16 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – statistické charakteristiky 105
Tabulka 17 Komparace výchozího stavu implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy 106
Tabulka 18 Stupeň implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – opatření s nejvyšším stupněm implementace 111
Tabulka 19 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled .. 112
Tabulka 20 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled - rozdíly oproti průměru 116

Tabulka 21 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled 118
Tabulka 22 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled - rozdíly oproti průměru 122
Tabulka 23 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční x věcný pohled 124
Tabulka 24 Rozdělení skupin důležitosti opatření 130
Tabulka 25 Hodnocení důležitosti opatření u jednotlivých organizací veřejné správy 131
Tabulka 26 Skupiny opatření podle stanovené důležitosti z pohledu jednotlivých úrovní veřejné správy 131
Tabulka 27 Počty projektů zahrnutých do výpočtu ukazatele SROI u jednotlivých typů příjemců 133
Tabulka 28 Přínos projektu - Snížení administrativní zátěže úředníků v důsledku zefektivnění vybraných agend 134
Tabulka 29 Přínos projektu – Úspora státu v důsledku vytvoření pracovního úvazku v návaznosti na realizaci projektu 134
Tabulka 30 Přínos projektu – Úspora klientů úřadu (občanů a podnikatelských subjektů) v důsledku zefektivnění vybraných agend 134
Tabulka 31 Přínos projektu – Zvýšení efektivity úřadu v důsledku úspory úvazků na vybranou činnost nebo činnosti 135
Tabulka 32 Újma projektu – Zvýšená náročnost pro osoby zapojené do realizace projektu, které nebyly pokryty z rozpočtu projektu 135
Tabulka 33 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů 135
Tabulka 34 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí realizačních nákladů ve výši spolufinancování 138
Tabulka 35 Systém opatření pro organizační složky státu 140
Tabulka 36 Systém opatření pro kraje 143
Tabulka 37 Systém opatření pro města a obce 146
Tabulka 38 Komparace návrhu systému opatření pro jednotlivé typy subjektů VS 149
Tabulka 39 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření 152
Tabulka 40 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření mezi jednotlivými typy subjektů VS vzájemně 154
Tabulka 41 Transformace mapy manažerských opatření 160

Tabulka 42 Výsledná podoba mapy manažerských opatření 162
Tabulka 43 Zdůvodnění Transformace mapy manažerských opatření 163
Tabulka 44 Návrh dvoustupňového systému opatření – organizační složky státu..... 167
Tabulka 45 Návrh dvoustupňového systému opatření – kraje 169
Tabulka 46 Návrh dvoustupňového systému opatření – města a obce..... 171
Tabulka 47 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů..... 176
Tabulka 45 Přehled indikátorů zahrnutých do výzkumu výkonnosti veřejné správy ve vybraných 28 zemí 212
Tabulka 46 Přehled zemí zahrnutých do výzkumu výkonnosti veřejné správy ve vybraných 28 zemí 212
Tabulka 47 Srovnání veřejné správy z hlediska jejího podílu na celkové zaměstnanosti ve vybraných zemích EU 221
Tabulka 48 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu všech úrovní VS 256
Tabulka 49 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu VÚSC 257
Tabulka 50 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu ÚSC 258
Tabulka 51 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu statutárních měst..... 259
Tabulka 52 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí III. typu..... 260
Tabulka 53 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí II. typu 261
Tabulka 54 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí I. typu..... 262
Tabulka 55 Hodnocení důležitosti z pohledu ÚOSS..... 263
Tabulka 56 Rozložení skupin opatření v rámci projektů zahrnutých do výpočtu ukazatele SROI u jednotlivých typů příjemců 267
Tabulka 57 Podrobná analýzy míry shody v zařazení jednotlivých opatření do systému opatření napříč jednotlivými typy subjektů veřejné správy 277
Tabulka 58 Komplexní přehled transformace třístupňového modelu na dvoustupňový u všech typů organizací veřejné správy..... 280

Seznam grafů

Graf 1 Srovnání průměrné podpory (per capita) rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 66
Graf 2 Srovnání celkové disponibilní podpory rozvoje veřejné správy ze zdrojů ESF v období 2007-2013 67
Graf 3 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – města a obce 107
Graf 4 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – kraje 108
Graf 5 Výchozí stav implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy – OSS 109
Graf 6 Komparace výchozího stavu implementace opatření na zefektivnění řízení subjektů veřejné správy [%] 110
Graf 7 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – věcný pohled 113
Graf 8 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – věcný pohled 114
Graf 9 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – věcný pohled 115
Graf 10 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – věcný pohled - rozdíly oproti průměru 117
Graf 11 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – finanční pohled 119
Graf 12 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – finanční pohled 120
Graf 13 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – finanční pohled 121
Graf 14 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční pohled - rozdíly oproti průměru 123
Graf 15 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě měst a obcí – finanční x věcný pohled 125
Graf 16 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě krajů – finanční x věcný pohled 126

Graf 17 Komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy v případě OSS – finanční x věcný pohled 127
Graf 18 Celková komparace priorit skupin opatření u subjektů veřejné správy – finanční x věcný pohled 128
Graf 19 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů projektů 136
Graf 20 Statistické charakteristiky ukazatele SROI při zahrnutí realizačních nákladů ve výši spolufinancování 139
Graf 21 Zhodnocení shody zařazení jednotlivých opatření do systému opatření 153
Graf 22 Komparace celkové efektivity veřejné správy států Evropské unie v letech 2012 a 2011 210
Graf 23 Ukazatel celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009 215
Graf 24 Srovnání ukazatele celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009 a ukazatele Podíl výdajů na veřejnou správu k HDP 216
Graf 25 Srovnání ukazatele celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009 a ukazatele Míra důvěry ve veřejnou správu 217
Graf 26 Výdaje na obecné veřejné služby v roce 2009 v EU v % HDP 219
Graf 27 Vývoj výdajů na obecné veřejné služby mezi lety 2001-2009 ve vybraných částech EU v % HDP 220
Graf 28 Ukazatel efektivnosti vlády v roce 2009 napříč EU 223
Graf 29 Vývoj ukazatele efektivity vlády od roku 2004 pro ČR a průměrné hodnoty EU 224
Graf 30 Index kvality regulace v roce 2009 v EU 224
Graf 31 Vývoj indexu kvality regulace od roku 2004 pro ČR a průměrné hodnoty EU 225
Graf 32 Index kontroly korupce v roce 2009 v EU 226
Graf 33 Vývoj indexu kontroly korupce od roku 2004 v ČR a EU 226
Graf 34 Index vnímání korupce v EU v roce 2010 227
Graf 35 Vývoj indexu vnímání korupce v ČR od roku 1997 228
Graf 36 Kvalita právního řádu v roce 2009 napříč zeměmi EU 229
Graf 37 Snadnost podnikání pozorovaná v roce 2010 napříč EU (hodnoty vyjadřují pořadí ve světovém žebříčku) 230
Graf 38 Podmínky pro rozjezd podnikání v roce 2010 napříč EU (hodnoty vyjadřují pořadí ve světovém žebříčku) 230
Graf 39 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu všech úrovní VS 256
Graf 40 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu VÚSC 257

Graf 41 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu ÚSC 258
Graf 42 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu statutárních měst 260
Graf 43 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí III. typu 261
Graf 44 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí II. typu 262
Graf 45 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí I. typu 263
Graf 46 Hodnocení důležitosti z pohledu ÚOSS 264
Graf 47 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – statutární města 271
Graf 48 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – města 272
Graf 49 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – obec/městys 272
Graf 50 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – kraj 273
Graf 51 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – OSS 273
Graf 52 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – statutární města 274
Graf 53 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – města 274
Graf 54 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – obec/městys 275
Graf 55 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – kraj 275
Graf 56 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – OSS 276

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hexagon veřejné správy 12
Obrázek 2 Základní schéma veřejné správy v České republice 16
Obrázek 3 Schéma postupu tvorby smart city – jednotná 16stupňová struktura smart city konceptů 36
Obrázek 4 Model agendy občanský průkaz 45
Obrázek 5 Počty oslovených respondentů dle krajů 70
Obrázek 6 Pyramida opatření pro zefektivnění VS 99
Obrázek 7 Systém manažerských opatření pro řízení organizací VS 101
Obrázek 8 Postup vytvoření systému manažerských opatření pro řízení organizací VS 102
Obrázek 9 Schéma metod použitých v práci 103
Obrázek 10 Systém opatření pro organizační složky státu 142
Obrázek 11 Systém opatření pro kraje 145
Obrázek 12 Systém opatření pro města a obce 148
Obrázek 13 Návaznost implementace – oblasti Procesní řízení (H) a Finanční řízení a plánování (C) 154
Obrázek 14 Návaznost implementace – oblasti Benchmarking (A) – Řízení lidských zdrojů (J) – Finanční řízení a plánování (C) - Procesní řízení (H) 155
Obrázek 15 Návaznost implementace – oblasti Finanční řízení a plánování (C) a Projektové řízení (I) 155
Obrázek 16 Návaznost implementace – oblasti Strategické plánování (K) - Strategické řízení (L) – Implementace systému řízení kvality (E) 156
Obrázek 17 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Řízení lidských zdrojů (J) 156
Obrázek 18 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Projektové řízení (I) 157
Obrázek 19 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti Procesní řízení (H) 157
Obrázek 20 Návaznost implementace jednotlivých opatření v rámci oblasti opatření Finanční řízení a plánování (C) 158
Obrázek 21 Návaznost implementace opatření v rámci oblasti opatření Řízení lidských zdrojů (J) a Procesní řízení (H) 158
Obrázek 22 Návrh dvoustupňového systému opatření – organizační složky státu 168
Obrázek 23 Návrh dvoustupňového systému opatření – kraje 170

Obrázek 24 Návrh dvoustupňového systému opatření – kraje..... 172

13. Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam zkratek

Příloha č. 2 – Komparativní analýza charakteristik signalizujících efektivitu veřejné správy v České republice v porovnání se zahraničím

Příloha č. 3 – Přehled relevantních výzev OP LZZ zaměřených na zefektivnění činností a řízení veřejné správy

Příloha č. 4 – Přehled možných oblastí podpory pro zefektivnění veřejné správy ve vybraných zemích EU

Příloha č. 5 – Dotazník – terénní šetření prioritizace opatření na zefektivnění řízení veřejné správy

Příloha č. 6 – Scénář individuálních rozhovorů

Příloha č. 7 - Podrobné hodnocení důležitosti opatření všech úrovní veřejné správy

Příloha č. 8 – Podrobné výsledky šetření stavu implementace opatření na zefektivnění řízení veřejné správy

Příloha č. 9 - Rozložení jednotlivých opatření v rámci projektů zahrnutých v rámci analýzy SROI

Příloha č. 10 – Podrobné výsledky hodnocení metodou SROI u jednotlivých typů subjektů veřejné správy

Příloha č. 11 – Podrobná analýzy míry shody v zařazení jednotlivých opatření do systému opatření napříč jednotlivými typy subjektů veřejné správy

Příloha č. 12 – Komplexní přehled transformace třístupňového modelu na dvoustupňový u všech typů organizací veřejné správy

Příloha č. 1 – Seznam zkratek

Zkratka	Význam
BSC	Balanced Scorecard - systém řízení a měření výkonnosti organizace
CAF	Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec
CF	Cash-flow
CBA	Cost Benefit Analysis – analýza nákladů (újem) a přínosů (užitků)
COFOG	Classification of the Functions of Government - klasifikace funkcí vládních institucí
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DCF	Diskontovaný cash-flow
DS	Diskontní sazba (míra)
eKLEP	Elektronická knihovna legislativního procesu
EFQM	European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro management kvality, nástroj sloužící k hodnocení organizace
EMS	Environment Management Systém - systém environmentálního managementu
ESF	European Social Fund - Evropský sociální fond
EU	Evropské unie
EUROSTAT	Statistický úřad evropských společenství
GP	Grantový projekt
HDP	Hrubý domácí produkt
IOP	Integrovaný operační program
IP	Individuální projekt
IPMA	International Project Management Association – Mezinárodní asociace projektového řízení
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISMS	Information Security Management Systém (ISMS)
JMK	Jihomoravský kraj
LRV	Legislativní rada vlády

Zkratka	Význam
KÚ	Krajský úřad
MA	Multikriteriální analýza
MA21	Místní agenda 21
MBC	Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
MBO	Management by Objectives - řízení podle cílů
MěÚ	Městský úřad
MSK	Moravskoslezský kraj
MÚ	Městský úřad
NPM	New Public Management – Nový veřejný management, Nové řízení veřejné správy
NPS	New Public Service – Nová veřejná služba, Nová koncepce veřejných služeb
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSS	Organizační složka státu
OÚ	Obecní úřad
PK	Pardubický kraj
PM	Projektový management, projektové řízení
PMI	Project Management Institute – Institut projektového řízení
PO	Problémový okruh
PŘ	Procesní řízení
PSP ČR	Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
QMS	Quality Management System - systém managementu jakosti
RBM	Results Based Management – řízení založené na výsledcích
RIA	Regulatory Impact Assessment, Regulatory Impact Analysis, hodnocení dopadů regulace
SA	Smart Administration – chytrá veřejná správa
SČK	Středočeský kraj
SEH	Socioekonomické hodnocení (projektů)
SMOČR	Svaz měst a obcí České republiky
SP	Strategické plánování
SROI	Social Return of Investment – Analýza společenské návratnosti investice

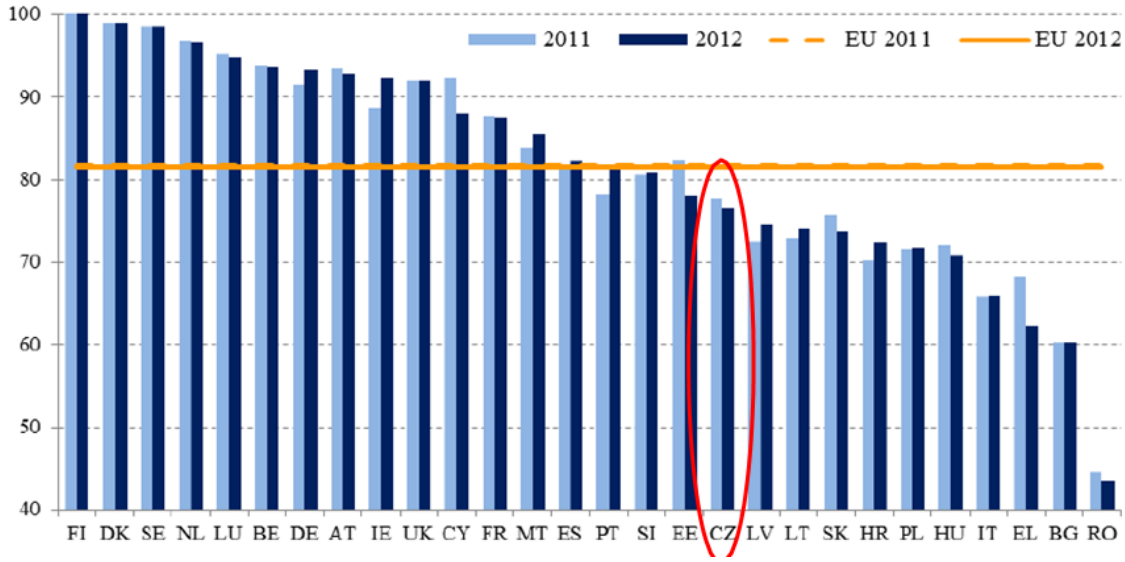
Zkratka	Význam
SŘ	Strategické řízení
STMOÚ	Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů České republiky
SW	Software
SWOT	Strenghs, Weaknesses, Opportunities, Threats – analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (rizik)
TI	Transparency International
TQM	Total Quality Management – Komplexní řízení kvality
ÚSC	Územně správní celek
ÚSS	Ústřední státní správa
VS	Veřejná správa
VÚSC	Vyšší územně správní celek - kraj
WBI	World Bank Institute

Příloha č. 2 - Komparativní analýza charakteristik signalizujících efektivitu veřejné správy v České republice v porovnání se zahraničím

Stěžejní a nejrelevantnější srovnání efektivity české veřejné správy se zahraničím vychází z dokumentu Evropské komise Quality of public administration[57], který slouží jako podklad pro strategii Evropa 2020, respektive slouží jako sada indikátorů pro hodnocení jednotlivých členských států Evropské unie v různých oblastech (kromě veřejné správy například v oblasti finanční sektor, konkurenceschopnost, trh práce aj.).

Z hlediska celkové efektivity veřejné správy se Česká republika umístila v rámci zemí Evropské unie až na 18. místě (z 28 hodnocených členských států EU)[58], přičemž celková efektivita veřejné správy se v roce 2012 oproti roku 2011 zhoršila. **Souhrnný indikátor celkové efektivity veřejné správy** je vytvářen na základě 30 datových zdrojů včetně zohlednění názorů občanů jednotlivých zemí, podnikatelů a expertů ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru. Tento indikátor zohledňuje aspekty jako je kvalita veřejných služeb, stupeň odolnosti a nezávislosti veřejné správy na politických tlacích, kvalita připravované legislativy a její implementace a důvěryhodnost vládních závazků k realizaci této legislativy.

Graf 22 Komparace celkové efektivity veřejné správy států Evropské unie v letech 2012 a 2011



Zdroj: Strategický rámec rozvoje veřejné správy v České republice 2014 – 2020, s. 56

[57] http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/key-areas/index_en.htm

[58] Do tohoto údaje je započítáno i Chorvatsko, které se stalo členem EU v roce 2013.

Autor se dále srovnávací analýzou metodicky inspiroval ve výzkumu Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries) provedeném v roce 2012 na 28 zemích světa včetně České republiky[59].

V této příloze se autor zaměřuje na komparaci stavu české veřejné správy se zahraničím co do samotné velikosti veřejné správy (podle hlediska financí vyčleněných na obecné veřejné služby a podílu správy na celkové zaměstnanosti). Toto srovnání slouží i k vytvoření báze pro další srovnávání (identifikace zemí, jejichž veřejná správa vykazuje obdobné rysy jako česká veřejná správa).

Následně na to je uvedena komparace v oblasti fungování veřejné správy, jejího výkonu, účinnosti a kvality jejího nastavení. Jako poslední jsou nastíněny charakteristiky demonstrující potenciál veřejné správy ve využívání moderních metod řízení.

Jednotlivé charakteristiky veřejné správy jsou vztaženy k roku 2009, resp. za období do roku 2009 pro stanovení výchozího stavu a potvrzují tak relevanci zaměření této práce.

Komparační výzkum výkonnosti veřejné správy

Tento výzkum realizoval The Netherlands Institute for Social Research a v jedné své části se výzkum zaměřil na komparaci výkonnosti veřejné správy v členění na přímé a nepřímé cíle veřejné správy. Komparace výkonnosti veřejné správy ve vybraných 28 zemích byla zkoumána prostřednictvím souboru devíti ukazatelů. V rámci výzkumu byly zahrnuty následující indikátory výkonnosti veřejné správy v letech 1995, 2000, 2005 a 2009:

[59] Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries)

Tabulka 48 Přehled indikátorů zahrnutých do výzkumu výkonnosti veřejné správy ve vybraných 28 zemí

Oblast	Indikátor(y)	Zdroj dat
Transparentnost a integrita	• Index vnímání korupce	Transparency International
Zapojení veřejnosti do veřejné správy	• Procento účasti v parlamentních volbách	Mezinárodní průzkum IDEA
Kvalita služeb VS	• Podíl elektronizovaných služeb veřejné správy	OECD
Efektivnost a efektivita VS	• Podíl celkových nákladů na zajištění příjmů státu k hrubému domácímu produktu • Podíl celkových nákladů na administraci daní na 100 jednotek čistých daňových výnosů	OECD
Legitislativa	• Srozumitelnost a pochopitelnost práva pro širokou veřejnost • Efektivnost uplatňování a vynucování legislativy	World Justice Indicators
Učení se a sebereflexe	• Sestavování rozpočtu na základě výkonnosti	OECD
Zodpovědnost	• Stabilita institucí VS a jejich reprezentantů	Global Insight, Political Risk Services

Zdroj: Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries), s. 32, doplněno a upraveno autorem

Tabulka 49 Přehled zemí zahrnutých do výzkumu výkonnosti veřejné správy ve vybraných 28 zemí

Název země	Název země (anglicky)	Zkratka v grafu
Austrálie	Australia	AU
Rakousko	Austria	AT
Belgie	Belgium	BE
Kanada	Canada	CA
Česká republika	Czech Republic	CZ

Název země	Název země (anglicky)	Zkratka v grafu
Německo	Germany	DE
Dánsko	Denamrk	DK
Estonsko	Estonia	EE
Španělsko	Spain	ES
Finsko	Finland	FI
Francie	France	FR
Řecko	Greece	GR
Maďarsko	Hungary	HU
Švýcarsko	Switzerland	CH
Irsko	Ireland	IE
Itálie	Italy	IT
Japonsko	Japan	JP
Jižní Korea	Korea	KR
Nizozemí	Netherlands	NL
Norsko	Norway	NO
Nový Zéland	New Zealand	NZ
Polsko	Poland	PL
Portugalsko	Portugal	PT
Slovinsko	Slovenia	SI
Slovensko	Slovakia	SK
Švédsko	Sweden	SW
Velká Británie	United Kingdom	UK
Spojené státy americké	United States	US

Zdroj: Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries), s. 31, doplněno a upraveno autorem

V rámci následujících grafů jsou uvedeny vybrané výsledky výzkumu zejména ve vazbě na pozici české veřejné správy v rámci tohoto komparativního výzkumu:

První z vybraných výstupů výzkumu je ukazatel celkové výkonnosti veřejné správy v jednotlivých zemích v roce 2009, který je souhrnným ukazatelem založeným na výše uvedených devíti dílčích indikátorech s použitím následujícího postupu:

$$\frac{(x-\mu)}{\sigma}$$

kde:

x – hodnota daného indikátoru v příslušné zemi

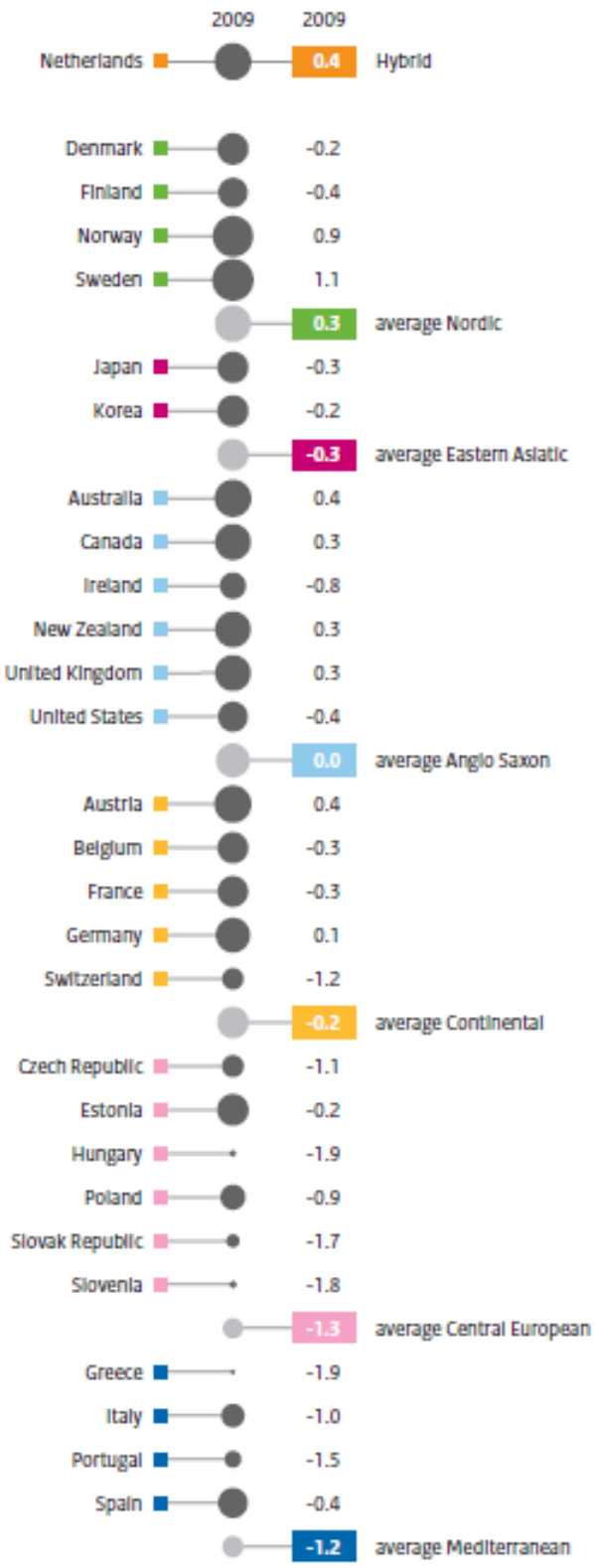
μ - průměr hodnot indikátoru za všech 28 zemí

σ - směrodatná odchylka indikátoru

V rámci souhrnného ukazatele měřícího celkovou výkonnost veřejné správy se Česká republika umístila na 22. místě, přičemž ve srovnání s dalšími novými členy EU se s hodnotou indikátoru -1,1 umístila těsně nad průměrem za nové členské země EU (průměr činil -1,33). Na druhou stranu hodnota ukazatele byla mírně lepší než činil průměr čtyř středomořských států (Itálie, Portugalsko, Španělsko a Řecko), když u dvou z těchto států byla hodnota ukazatele za Českou republiku dokonce významně lepší.

Následující graf zachycuje hodnoty ukazatele za jednotlivé země i skupiny zemi definovaných v rámci výzkumu, zejména pak jsou důležitá srovnání hodnot ukazatelů v rámci skupiny nových členských zemí EU ze střední a východní Evropy (Česká republika, Estonsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Slovinsko).

Graf 23 Ukazatel celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009

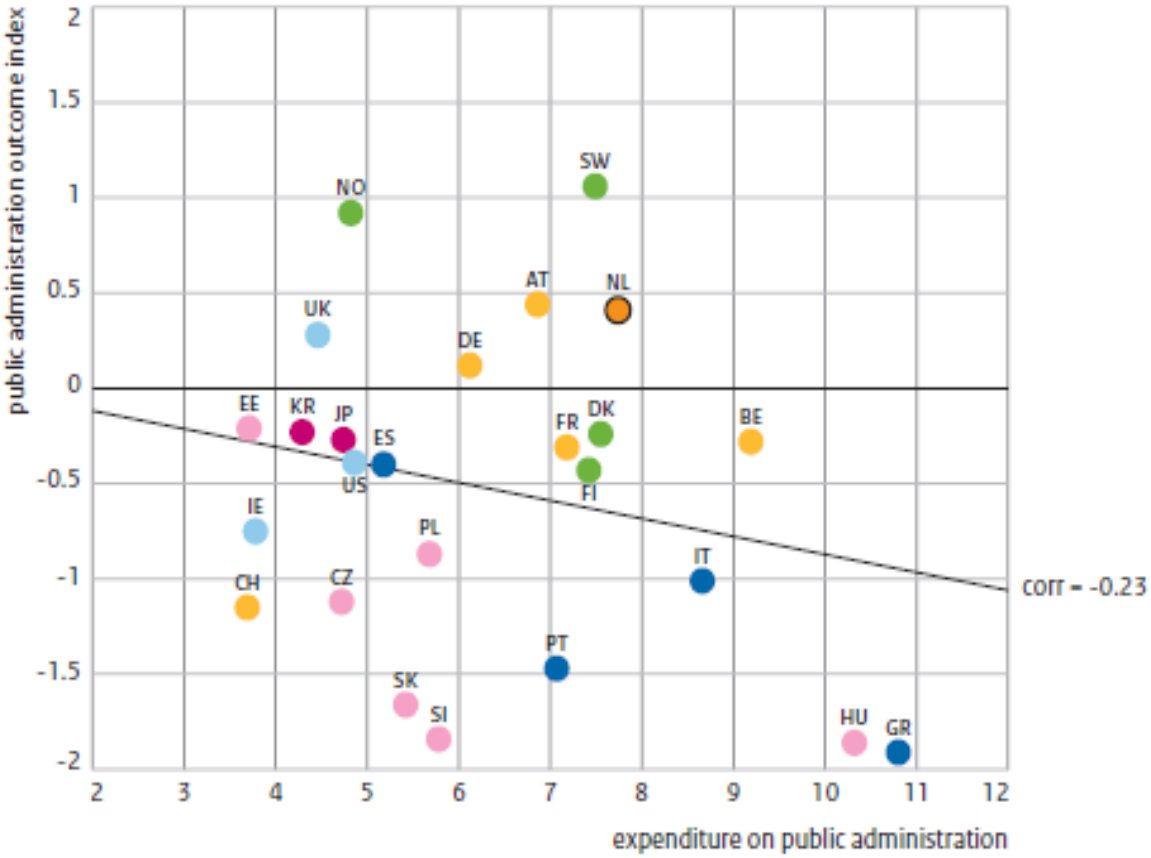


Zdroj: Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries), s. 309, doplněno a upraveno autorem

Dalším výstupem výzkumu bylo srovnání podílu výdajů na veřejnou správu k HDP k výše definovanému ukazateli celkové výkonnosti veřejné správy. Stanovená hypotéza předpokládala korelaci mezi těmito dvěma ukazateli ve smyslu pozitivní korelace, a tedy že země s vyšším podílem výdajů na veřejnou správu k HDP vykazují vyšší výkonnost.

V rámci výzkumu byla tato hypotéza falsifikována, vazba mezi těmito dvěma ukazateli byla identifikována jako negativní, byť jako statisticky nevýznamná (koeficient korelace -0,23).

Graf 24 Srovnání ukazatele celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009 a ukazatele Podíl výdajů na veřejnou správu k HDP

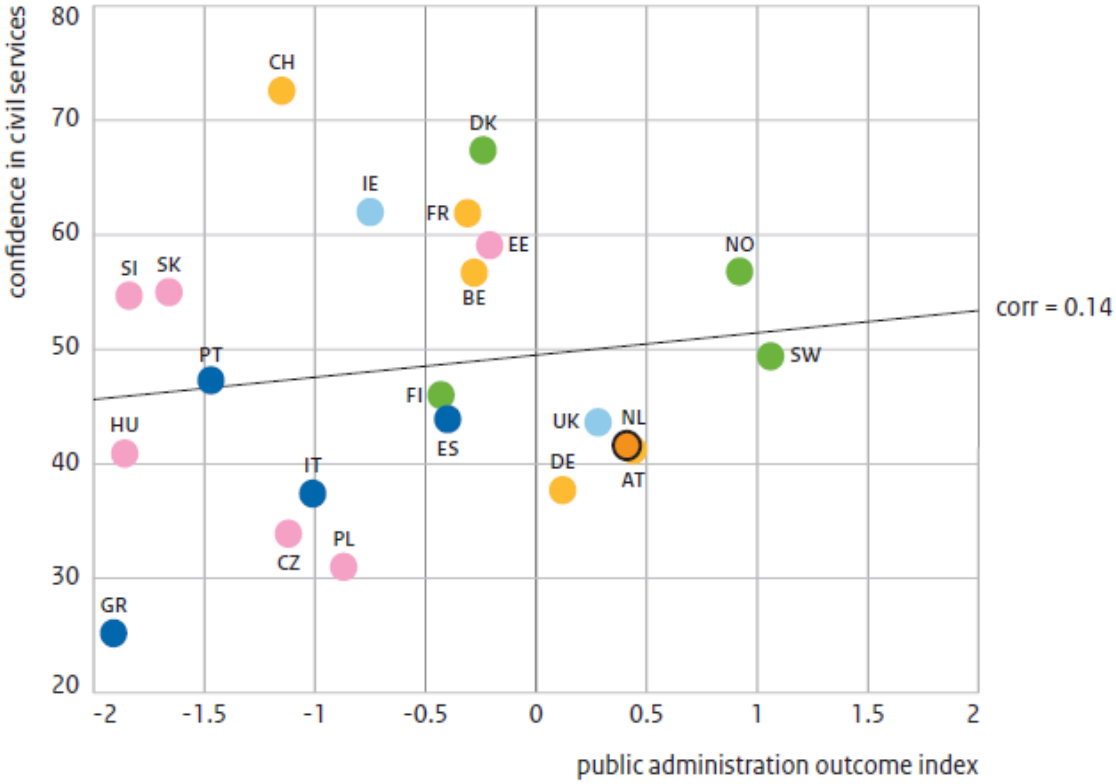


Zdroj: Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries), s. 310, doplněno a upraveno autorem

To potvrzuje i skutečnost, že tři ze čtyř zemí s nejvyšší hodnotou ukazatele Podíl výdajů na veřejnou správu k HDP současně vykazují nejhorší hodnoty indexu vnímání korupce. Veřejné výdaje v takových zemích pak jsou méně efektivní a dosažení výsledků je finančně náročnější než v ostatních zemích.

Dalším zajímavým výstupem výzkumu je komparace důvěry veřejnosti ve veřejnou správu a celkovou výkonností veřejné správy. Opět byla vyvrácena hypotéza týkající se pozitivního vztahu mezi těmito dvěma ukazateli, koeficient korelace činil pouze 0,14.

Graf 25 Srovnání ukazatele celkové výkonnosti veřejné správy za rok 2009 a ukazatele Míra důvěry ve veřejnou správu



Zdroj: Countries compared on Public Performance (A study of public sector performance in 28 countries), s. 313, doplněno a upraveno autorem

V následující části přílohy je uvedena komparační studie ukazatelů veřejné správy v ČR a v zahraničí včetně vydefinování průměrů za EU-15 (původní členské země EU), dále pak průměr EU-25 (včetně států, které do EU vstoupily v roce 2004) a EU-27 (se započtením Bulharska a Rumunska).

Autor se zaměřil na následujících devět ukazatelů:

- Výdaje na obecné veřejné služby
- Podíl veřejné správy na celkové zaměstnanosti v národní ekonomice
- Charakteristiky fungování, nastavení a výkonu veřejné správy
- Efektivnost vlády
- Kvalita regulace
- Kontrola korupce
- Index vnímání korupce
- Kvalita právního řádu
- Statistiky podnikání

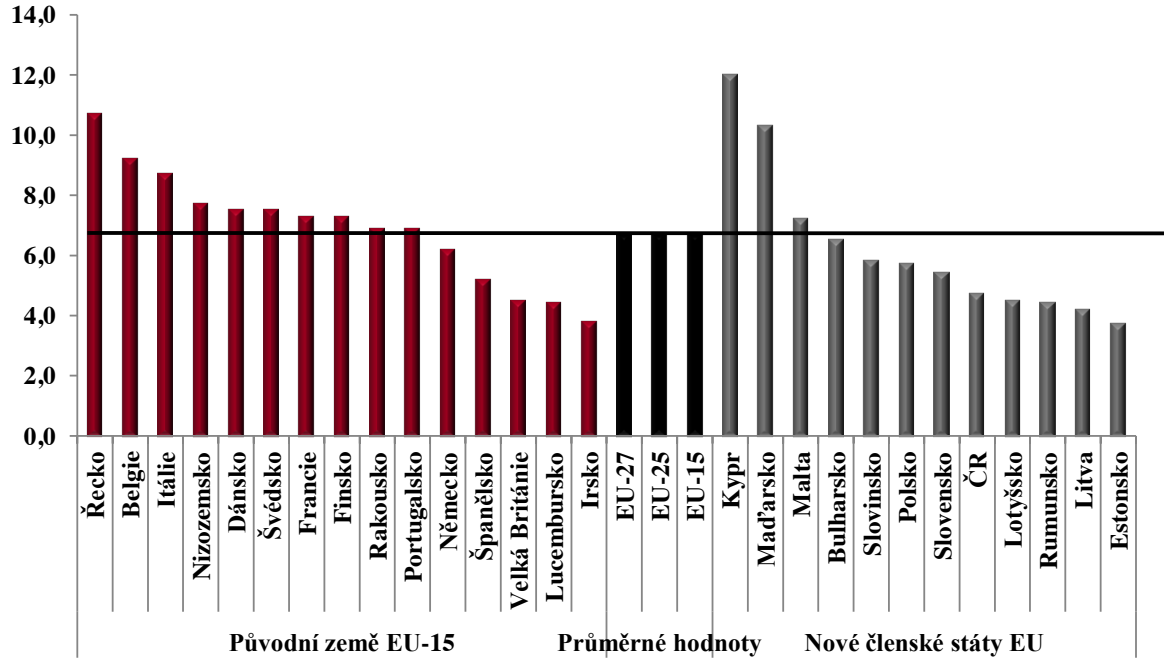
1. Výdaje na obecné veřejné služby

První hodnotící ukazatel se zaměřuje na to, jaká je veřejným službám věnována pozornost z hlediska finančních vstupů. K analýze výdajů na obecné veřejné služby byla použita data Statistického úřadu evropských společenství (EUROSTAT), který hodnotí danou problematiku v souladu s klasifikací funkcí veřejnoprávních subjektů COFOG[60]. Z dat v grafu vyplývá, že Česká republika v tomto ukazateli zaostává nejen za téměř všemi státy původní EU-15, ale i za většinou států, které do EU přistoupily od roku 2004. Data samozřejmě nelze generalizovat a je třeba je interpretovat s opatrností (jistě si nelze brát za vzor Řecko, které má v současnosti velké problémy s udržitelností veřejných financí). Nicméně na základě výrazně podprůměrných hodnot napříč celou EU-27, kdy jen 7 států vykazovalo nižší úroveň výdajů na obecné veřejné služby, je možné považovat tuto oblast v ČR za podfinancovanou. Vodorovné pomocné čáry znázorňují úroveň tří průměrných hodnot EU, které v tomto případě

[60] Dle Českého statistického úřadu do této výdajové kategorie patří: (1) Zákonodárné, výkonné a další normotvorné orgány, záležitosti finanční, rozpočtové, daňové, zahraniční kromě zahraniční pomoci; (2) Zahraniční ekonomická pomoc; (3) Všeobecné služby; (4) Základní výzkum; (5) Aplikovaný výzkum a vývoj v oblasti všeobecných veřejných služeb; (6) Všeobecné veřejné služby jinde neuvedené; (7) Transakce v oblasti veřejného (státního) dluhu; (8) Transfery obecného charakteru mezi různými úrovněmi státní a veřejné správy.

nabývají stejných hodnot 6,7 % hrubého domácího produktu (HDP), a umožňují tak tyto průměry porovnat s hodnotu pro ČR (4,7 % HDP), aby bylo zřejmé, které státy dosahují vyšší nebo nižší hodnoty.

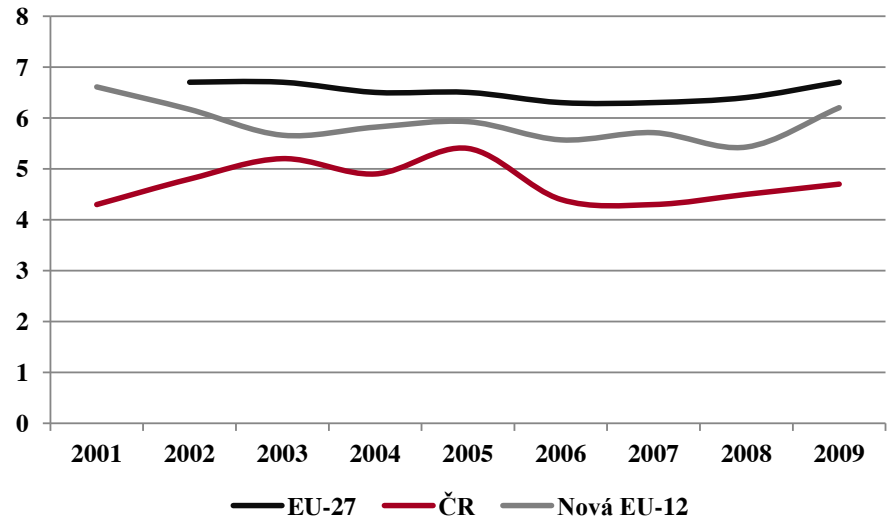
Graf 26 Výdaje na obecné veřejné služby v roce 2009 v EU v % HDP



Zdroj: Eurostat (2010)

Vývojové hodnoty poukazují na fakt, že v dlouhém období se podíl výdajů na obecné veřejné služby prakticky nemění. Pozorovatelné jsou spíše krátkodobé výkyvy. Stálost trendu je obzvláště patrná na průměrných hodnotách pro celou EU-27. Menší celky pak vykazují větší volatilitu dat. Z hlediska ČR je jen velmi malý rozdíl mezi počáteční hodnotou z roku 2001 a poslední dostupnou z roku 2009. Zaostávání za průměrem celé EU je tedy v celém sledovaném období téměř stejné. Vývoj v ČR jakožto nově přistupující země není v této skupině zemí v žádném případě výjimečný. Také ostatní noví členové EU se potýkali s podobným, místy dokonce klesajícím trendem. Problém ČR v oblasti podfinancování obecných veřejných služeb tedy nespočívá v dramaticky odlišném vývoji oproti zahraničí, ale spíše ve výrazně nižší startovací hodnotě, kterou se podobně jako v jiných nových členských státech příliš nedaří směrovat k hodnotám původní EU-15.

Graf 27 Vývoj výdajů na obecné veřejné služby mezi lety 2001-2009 ve vybraných částech EU v % HDP



Zdroj: Eurostat (2011)

2. Podíl veřejné správy na celkové zaměstnanosti v národní ekonomice

K mezinárodnímu srovnání podílu veřejné správy na celkové zaměstnanosti byly použity statistické materiály Mezinárodní organizace práce. Ta sice poskytuje data na mezinárodní úrovni, nicméně zřejmě z důvodu nejednotné metodiky jednotlivých národních statistických úřadů nebylo možné dosáhnout časově konzistentních statistik napříč celou EU ve všech klíčových charakteristikách. Proto byly ke srovnání vybrány země, které mají ve statistikách Mezinárodní organizace práce zavedena data z časového rozmezí 2006-2013, přičemž jak na centrální, tak na místní úrovni byla brána v úvahu zaměstnanost ve veřejné správě v užším slova smyslu (Government units).

Zaměstnanost ve správě sociálního zabezpečení a ostatních neziskových institucích (které jsou součástí širšího „General government sector"), tedy není ve statistice zahrnuta. Procentní hodnoty vyjadřují podíl na celkové zaměstnanosti dané země.

Poměrně velké rozdíly v údajích o zaměstnanosti ve veřejné správě mohou vyplývat z rozsahu agendy, kterou si správa ponechá ve výkonu a k jejímuž výkonu na druhé straně zakládá neziskové instituce. Značné rozdíly mezi zeměmi jsou i v proporcích mezi zaměstnaností v centrální a místní úrovni veřejné správy. Nicméně ČR se v této statistice mezi vybranými zeměmi řadí spíše k zemím s nižší zaměstnaností ve veřejné správě (11,66 % v roce 2008) s převažujícím podílem místní samosprávy (regionální a municipální správa jsou zde zahrnuty do jedné kategorie). Průměrné hodnoty za celou EU by byly z výše popsaných důvodů zřejmě

irelevantní. Nejvyšší hodnoty zaměstnanosti ve veřejné správě podle zvolených kritérií dosahuje Lotyšsko (21,13 %) a naopak nejnižší zaznamenává Polsko (2,75 %).

Tabulka 50 Srovnání veřejné správy z hlediska jejího podílu na celkové zaměstnanosti ve vybraných zemích EU

Země	Zaměstnanost ve veřejné správě			Platnost dat
	Centrální úroveň	Místní úroveň	Celková	
Lotyšsko	8,85%	12,28%	21,13%	2008
Maďarsko	6,59%	13,06%	19,65%	2007
Francie	11,00%	7,63%	18,62%	2006
Slovinsko	*	*	17,51%	2008
Bulharsko	*	*	16,64%	2008
Itálie	8,08%	6,06%	14,13%	2008
Kypr	12,91%	1,15%	14,06%	2008
Španělsko	2,57%	11,02%	13,59%	2008
Portugalsko	9,28%	3,29%	12,57%	2007
ČR	4,89%	6,77%	11,66%	2008
Lucembursko	7,37%	3,07%	10,44%	2008
Německo	1,43%	7,71%	9,13%	2009
Řecko	6,37%	1,66%	8,04%	2008
Litva	*	*	6,13%	2007
Slovensko	*	*	6,01%	2008
Polsko	1,20%	1,55%	2,75%	2007

*Data nejsou dostupná

Zdroj: Mezinárodní organizace práce (2011)

3. Charakteristiky fungování, nastavení a výkonu veřejné správy

Jedním z úkolů veřejné správy je nastavení podmínek a regulací, které nemalou měrou přispívají k rozvoji ekonomických subjektů v zemi. Proto je důležité, aby byly tyto podmínky nastaveny co možná nejlépe, aby veřejná správa nemusela být brzdícím prvkem rozvoje, ale aby byla naopak jeho facilitátorem. Převážná část dat v této podkapitole je čerpána ze statistik Světové banky a k rozboru stavu korupce jsou použity rovněž údaje Transparency

International. Zde prezentovaná data odrážejí postoje a názory firem a domácností jakož i široké škály zprostředkovatelů informací o podnikání, nevládních institucí a různých organizací veřejného sektoru[61]. Všechny statistiky World Bank Institute (WBI) jsou měřeny na stupnici ±2,5, kde +2,5 je nejlepší hodnota a naopak -2,5 je nejhorší.

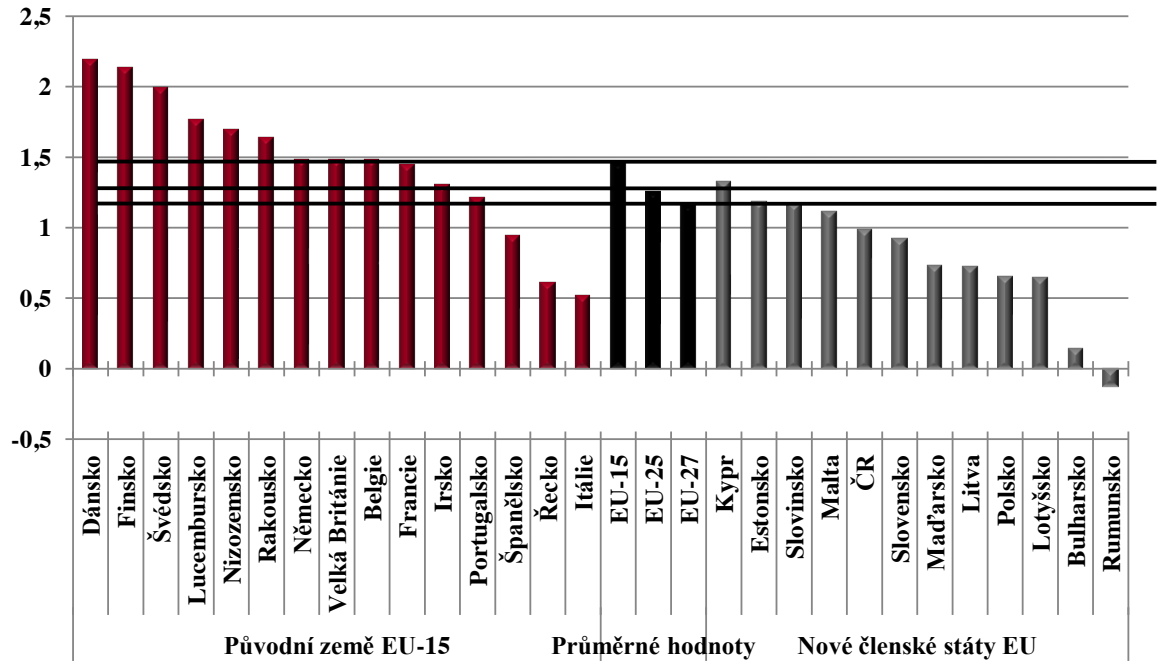
Charakteristickým rysem níže rozebíraných faktorů srovnávání je nemožnost zkoumání izolovaně. Je například zjevné, že efektivita vlády je silně ovlivněna mírou korupce panující ve správě a korupce může být povzbuzována nekvalitně nebo přílišně regulovaným prostředím. Přílišná regulace navíc může mít neblahý vliv na statistiky popisující podnikatelskou aktivitu. Proto je třeba data zkoumat z perspektivy celého spektra ukazatelů jako nedělitelné palety. Statistiky v tomto oddíle jsou konstruovány tak, aby bylo vždy jasné, že vyšší hodnota ukazatele odráží lepší dosažený výsledek.

4. Efektivnost vlády

Ukazatel efektivnosti vlády podle WBI zachycuje vnímání kvality veřejných služeb a stupeň jejich nezávislosti na politických tlacích, kvalitu formulace a implementace veřejné politiky a důvěryhodnost vládních závazků k těmto politikám. Česká republika v ukazateli efektivnosti vlády zaostává i za nejmírnějším průměrem EU-27 a jen tři státy původní EU-15 dosáhly horšího výsledku. Zde obecně nové členské státy zaostávají za starými a žádný z nich nedosahuje průměru EU-15. Mezi nimi ČR zaujímá pátou pozici (hodnota 0,98 na dané škále), což znamená lepší průměr. Nicméně zaostávání za západní Evropou je markantní. Dánsko, které dosahuje nejlepších výsledků, zaznamenává hodnotu 2,19 a naopak Rumunsko jako jediný stát celé EU nedosahuje ani kladných hodnot (-0,13).

[61] Vyčerpávající výčet zdrojů dat je obsažen v příloze doprovodné dokumentace k datům World Government Indicators Světové banky http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130

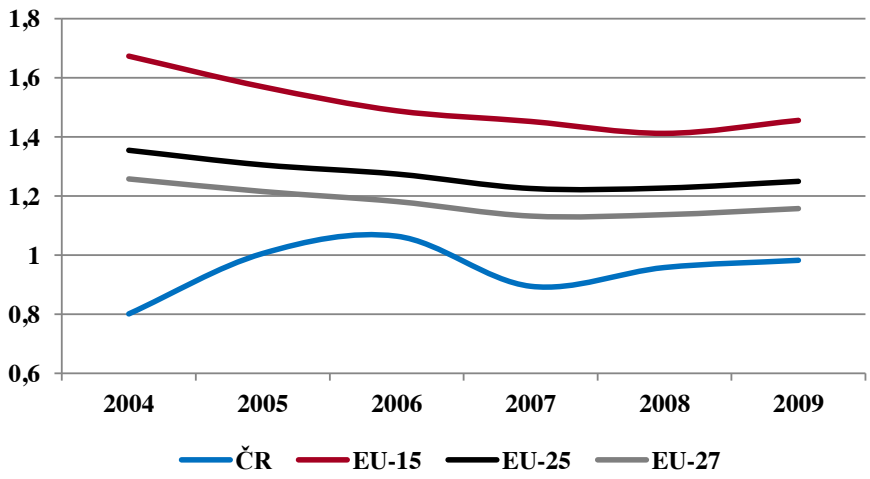
Graf 28 Ukazatel efektivnosti vlády v roce 2009 napříč EU



Zdroj: World Bank Institute (2010)

Pro vývoj tohoto ukazatele od roku 2004 je pro průměrné hodnoty EU charakteristický spíše klesající trend po většinu sledovaného období, což do jisté míry pomohlo uzavírat mezeru zaostávání ČR za evropskými průměry. Proto pokud by se dalo hovořit o sbližování trendů ČR a zbytku EU, pak by se tak dělo spíše zásluhou pozvolného poklesu v EU než zlepšováním efektivity vlády v ČR. Zajímavé je, že vývojová křivka pro ČR dosahuje svého vrcholu v roce 2006, který byl pro českou politickou scénu charakteristický značnou nejistotou a nestabilitou. V tomto roce se totiž sešel konec vlády České strany sociálně demokratické (ČSSD), volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky (PSP ČR) a následné zdlouhavé procedury tvorby nové vlády, která nakonec stejně nedostala důvěru. Možná právě proto přišel hned následující rok poměrně prudký pokles indexu efektivity vlády pro ČR.

Graf 29 Vývoj ukazatele efektivity vlády od roku 2004 pro ČR a průměrné hodnoty EU

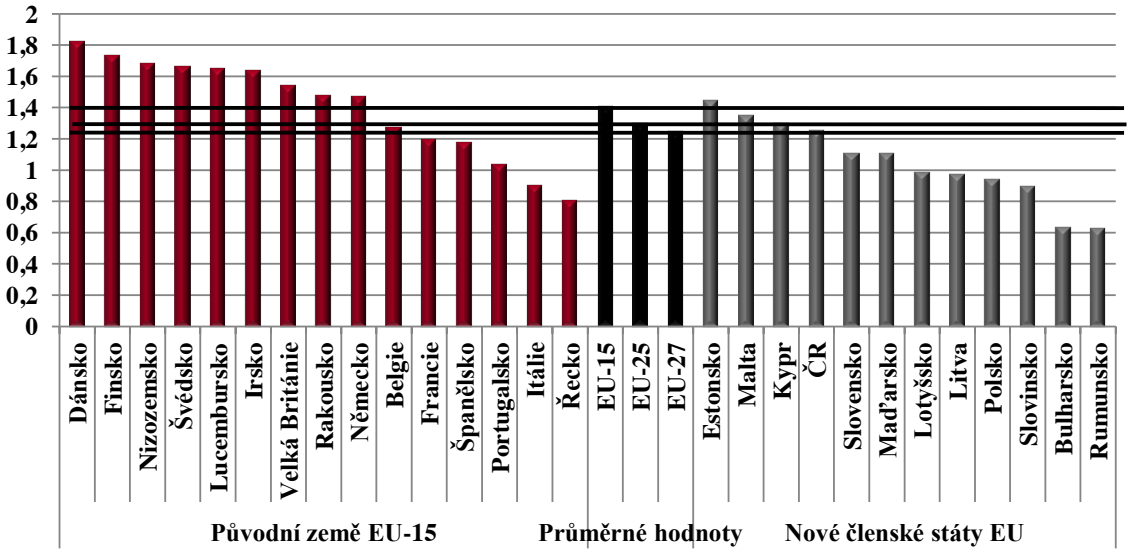


Zdroj: World Bank Institute (2010)

5. Kvalita regulace

Ukazatel kvality regulace zachycuje vnímanou schopnost vlády formulovat a implementovat takovou politiku a regulační opatření, které nejen umožňují, ale také prosazují rozvoj soukromého sektoru. ČR dosaženou hodnotou 1,25 jen nepatrně převyšuje průměr celé EU (ovšem za průměry EU-15 a EU-25 zaostává), a co do pořadí zabírá přesně střed, tedy 14. místo. Nejlepších výsledků opět dosahuje Skandinávie a Benelux (Dánsko: 1,82) a protipólem jim jsou nejnovější členové EU s hodnotami jen nepatrně překračujícími 0,6.

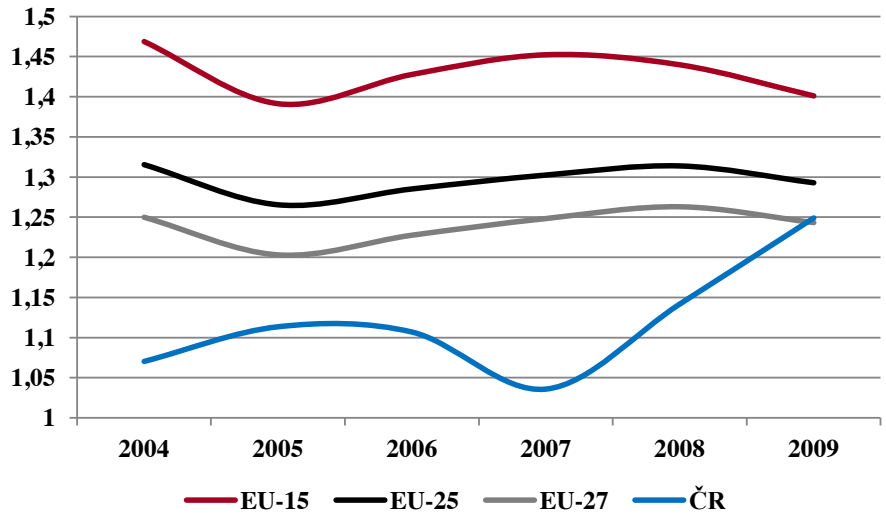
Graf 30 Index kvality regulace v roce 2009 v EU



Zdroj: World Bank Institute (2010)

Vývoj indexu kvality regulace měl pro ČR docela jinou podobu než vývoj průměrných ukazatelů EU. Dokonce by se dalo hovořit o inverzním charakteru. Dostat se na úroveň alespoň průměru EU-27 pomohly ČR poslední dva roky, ve kterých trend nabral výrazně pozitivní rozměr. To může být příslib pro nadcházející období.

Graf 31 Vývoj indexu kvality regulace od roku 2004 pro ČR a průměrné hodnoty EU

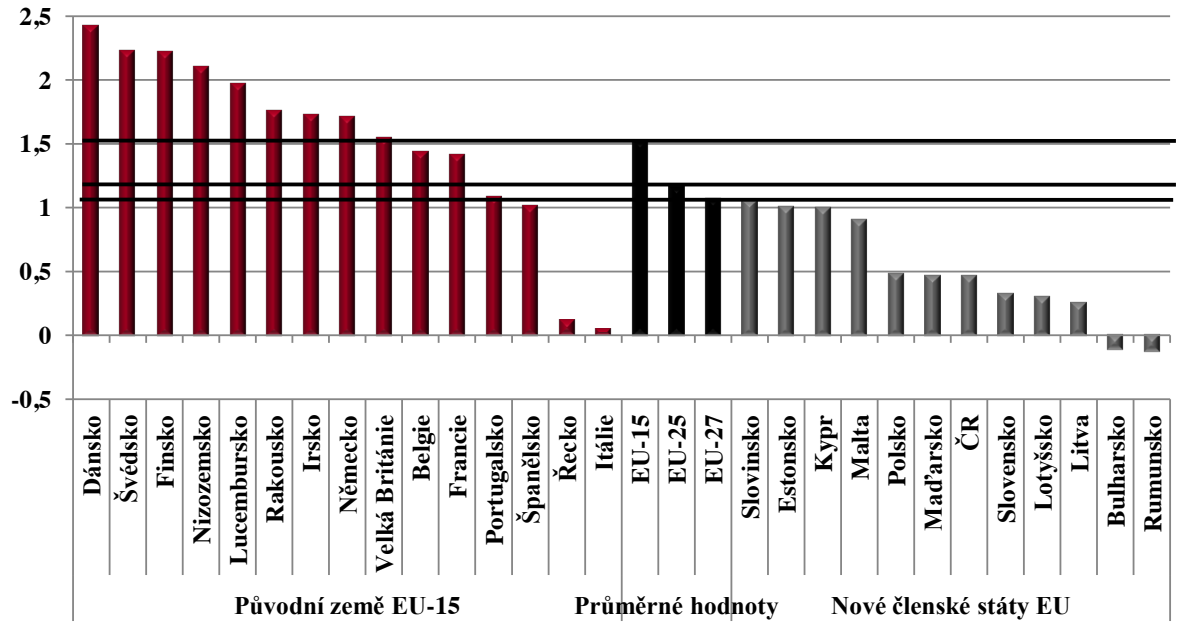


Zdroj: World Bank Institute (2010)

6. Kontrola korupce

Index kontroly korupce poukazuje na to, do jaké míry je vykonávána veřejná moc k osobnímu prospěchu. Zaměřuje se jak na drobné, tak i rozrostlejší formy korupce. V této kategorii dosahuje ČR dosti nelichotivých výsledků (hodnota 0,46 na škále ±2,5), když zaujímá pozice hluboko pod průměrnými hodnotami EU, které se pohybují mezi 1,07 a 1,52. Celkově jsou dobře znatelné rozdíly mezi původními a novými členy EU, přičemž ani nejlépe hodnocení noví členové EU (např. Slovinsko: 1,06, obdobně i Estonsko a Kypr) nedosahují ani nejmírnějšího průměru EU-27. Jednoznačnými lídry jsou opět skandinávské země (Dánsko: 2,42).

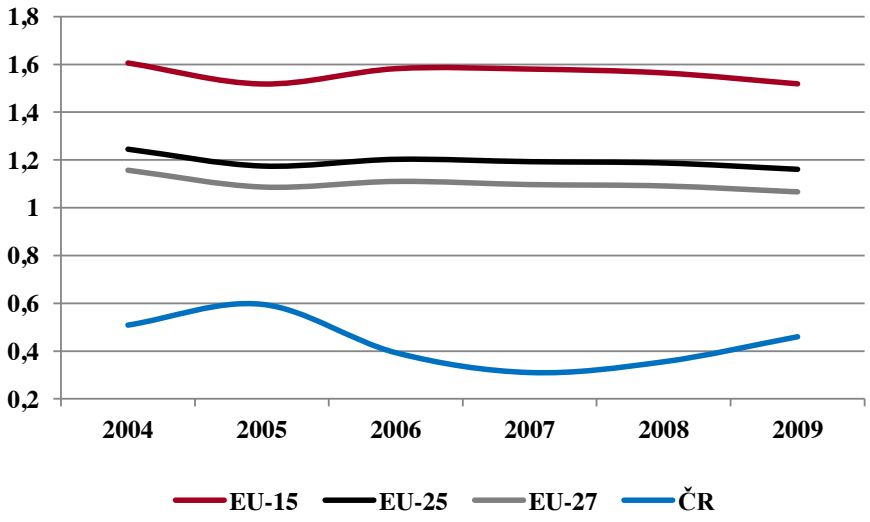
Graf 32 Index kontroly korupce v roce 2009 v EU



Zdroj: World Bank Institute (2010)

Stejně tak neuspokojivé jsou výsledky vývoje v této oblasti v ČR od roku 2004. Z křivky v následujícím grafu vyplývá fakt, že se s tímto stavem prakticky nic neudělalo, ba dokonce se kontrola korupce ještě zhoršila. Takovýto stav může signalizovat nedostatečně ošetřenou oblast korupce v ČR a neúspěšný protikorupční boj s tím spjatý.

Graf 33 Vývoj indexu kontroly korupce od roku 2004 v ČR a EU



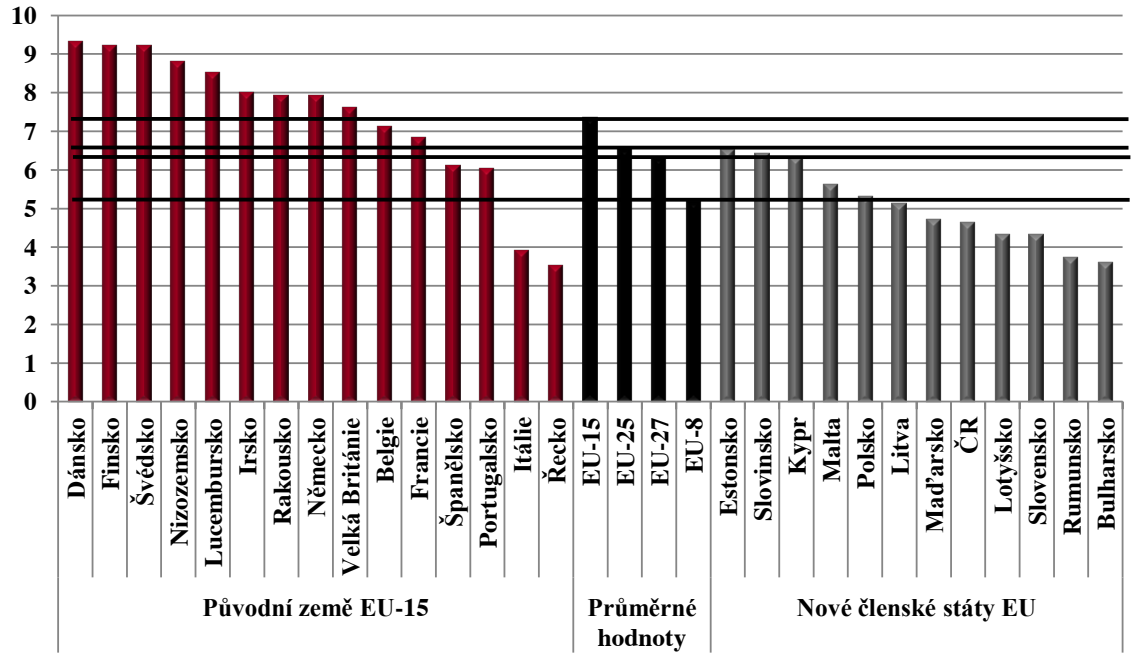
Zdroj: World Bank Institute (2010)

7. Index vnímání korupce

Obdobných výsledků je dosaženo i prostřednictvím dalšího ukazatele zabývajícího se korupcí ve veřejné správě. Index vnímání korupce na základě průzkumů seřazuje země podle stupně vnímání existence korupce mezi úředníky veřejné státní správy a politiky. Je tedy zaměřen primárně na hodnocení administrativní a politické korupce, nikoli zkorumpovanosti národa. Dle metodiky Transparency International platí, že země s nejnižším hodnocením je zemí s nejvyšší vnímanou mírou korupce ve veřejném sektoru v rámci zemí zahrnutých do aktuálního indexu.

ČR zde dosahuje jedněch z nejhorších výsledků, které ji řadí z celé EU až na 21. místo. Vzhledem k Dánsku, které je hodnoceno nejkladněji (hodnota 9,3 z 10), ČR nedosahuje hodnoty ani poloviční. Kvůli velkému zaostávání za všemi dosavadními průměrovými hodnotami byl použit i průměr hodnot postkomunistických zemí (EU-8), které do EU přistoupily stejně jako ČR v roce 2004. Ovšem i za tímto průměrem ČR zaostává na škále 0-10 o 0,55 bodu, což beze sporu signalizuje hrubě nevyhovující podmínky v ČR a jen se potvrzují výsledky z WBI dosažené v této oblasti.

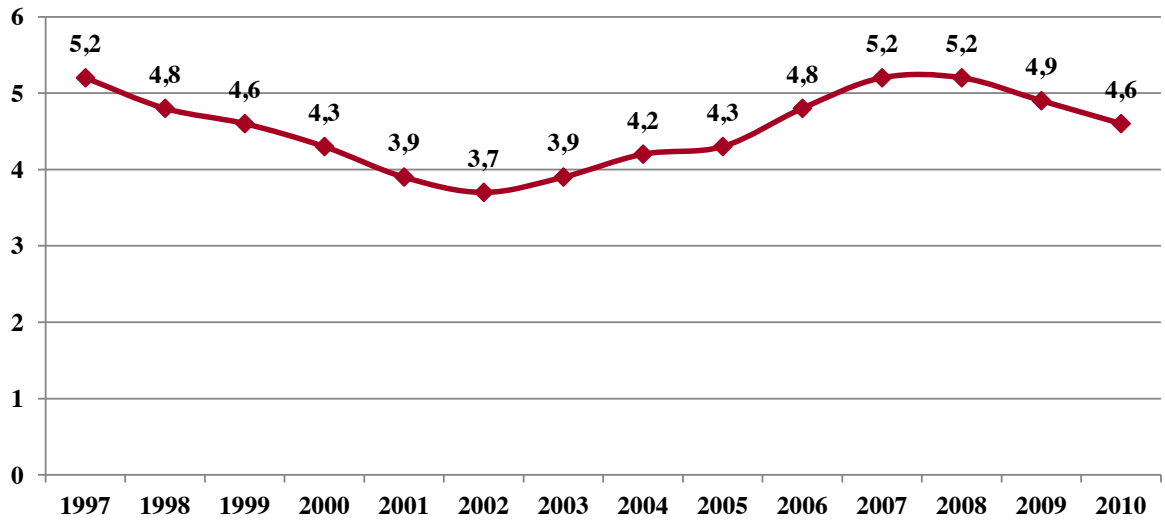
Graf 34 Index vnímání korupce v EU v roce 2010



Zdroj: Transparency International (2010)

Jelikož docházelo v průběhu posledních 15 let k úpravám metodiky získávání informací o vnímání korupce, je konstrukce dlouhodobých trendů poměrně komplikovaná. I přesto ale metodika Transparency International (TI) uznává prokazatelné zhoršení nebo zlepšení ve vnímání korupce v případě splnění dvou klíčových podmínek: (1) došlo oproti předchozímu roku k posunu minimálně o 0,3 bodu a (2) posun daným směrem potvrdila alespoň polovina zdrojů použitých pro hodnocení dané země. K takovémuto prokazatelnému zhoršení došlo v posledních letech i v ČR dokonce ve dvou posledních letech za sebou. Všechna tato data z oblasti korupce jasně signalizují podprůměrné výsledky pro Českou republiku a z toho plynoucí praktickou nekonkurenceschopnost ve srovnání s naprostou většinou ostatních států EU.

Graf 35 Vývoj indexu vnímání korupce v ČR od roku 1997



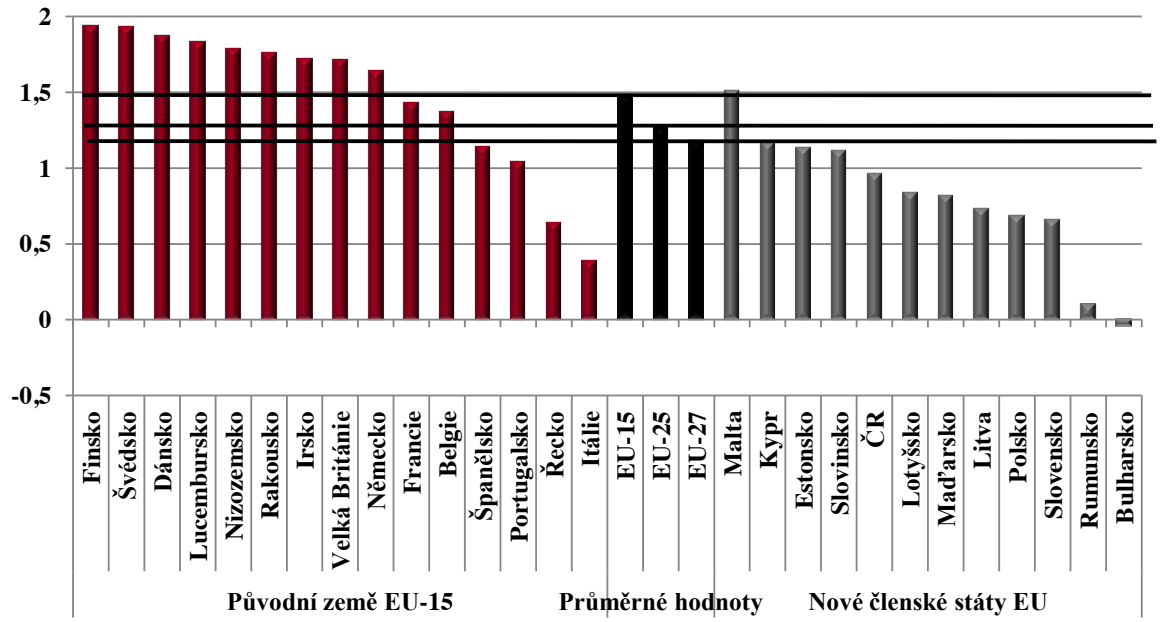
Zdroj: Transparency International (2010)

8. Kvalita právního řádu

Tento ukazatel bere v potaz dodržování pravidel společnosti, kvalitu vymáhání vlastnických práv, činnost policie a soudů a také pravděpodobnost kriminality a násilí. Odráží velmi důležitý prvek právní jistoty, která se nemalou měrou podílí na rozvoji jak soukromého, tak i veřejného sektoru. Opět zde jsou naprosto zřejmé rozdíly mezi většinou starých a nových členů EU a i tato oblast patří mezi bolavá místa zejména postkomunistických zemí. České republice v této statistice patří 18. místo v EU s hodnotou 0,96 a mezi novými členy jí patří jakýsi lepší střed. Alarmující je výrazné zaostávání za veškerými průměrovými hodnotami EU

(mezi 1,17 – 1,47). Nejlépe si v tomto ohledu vede dvojice Finsko, Švédsko s hodnotami 1,94, resp. 1,93.

Graf 36 Kvalita právního řádu v roce 2009 napříč zeměmi EU



Zdroj: World Bank Institute (2010)

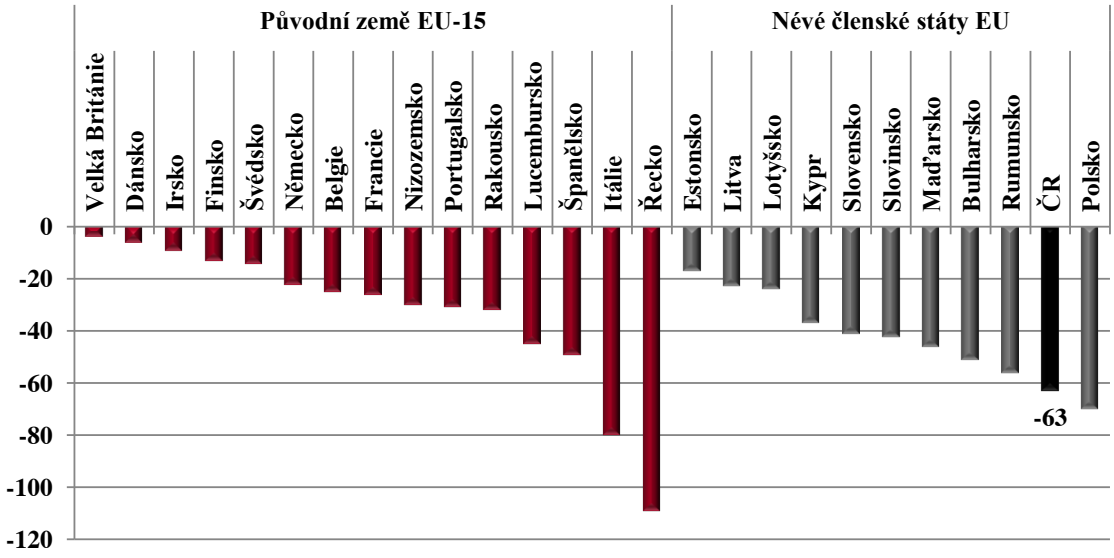
9. Statistiky podnikání

Ve statistikách podnikání obecně ČR dosahuje na úrovni EU velmi špatných výsledků. Data v následujících dvou grafech odrážejí pořadí ve světovém žebříčku snadnosti rozjezdu a provozování podnikání v roce 2010[62]. Jelikož tedy vyšší hodnota znamená horší podmínky, jsou pořadí vyjádřena v záporných číslech, tedy čím hlouběji země sahá, tím horších statistik dosahuje.

V oblasti provozování podnikatelské činnosti zaujímá ČR ve světovém žebříčku 63. místo a v rámci EU až 23. místo, přičemž z nových členských zemí na tom bylo hůře už jen Polsko. Do statistiky jsou zahrnuty faktory jako fungování trhu práce, právní ochrana, úpadkové právo, ochrana majetku, daňové zatížení, úvěrové možnosti, přístup pro zahraniční investory, obchodní styk a ochrana duševního vlastnictví.

[62] Data pro Maltu nejsou v těchto statistikách dostupná, proto v této komparaci chybí.

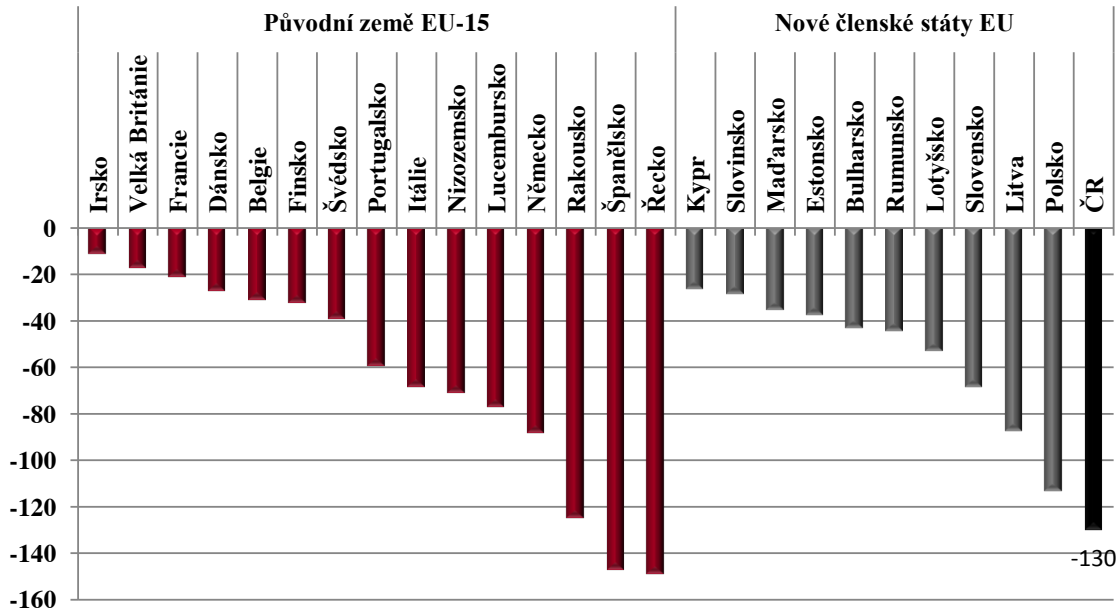
Graf 37 Snadnost podnikání pozorovaná v roce 2010 napříč EU (hodnoty vyjadřují pořadí ve světovém žebříčku)



Zdroj: Světová banka (2010)

V otázce rozjezdu podnikání je na tom ČR z nových členských států EU dokonce nejhůře při dosažené 130. příčce ve světě. Tento stav může signalizovat přemíru administrativní zátěže, pomalé procedury nebo vysokou finanční zátěž při začátku podnikání.

Graf 38 Podmínky pro rozjezd podnikání v roce 2010 napříč EU (hodnoty vyjadřují pořadí ve světovém žebříčku)



Zdroj: Světová banka (2010)

Příloha č. 3 – Přehled relevantních výzev OP LZZ zaměřených na zefektivnění činností a řízení veřejné správy

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
42 - Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy	- Zlepšit kvalitu řízení a managementu v úřadech územních samosprávných celků prostřednictvím aplikace modelu Společný hodnotící rámec (model CAF), zavedení projektového a procesního řízení a prostřednictvím strategického plánování a tvorby zásadních koncepcí rozvoje daného samosprávného celku. - Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadů územních samosprávných celků.	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti územní veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů územní veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení; - zefektivnění řízení lidských zdrojů v územní veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů územní veřejné správy, metodiků a školitelů pro územní veřejnou správu; - rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání (vč. eLearningu); - vybudování kapacit a nástrojů pro tvorbu, monitorování a evaluaci politik a strategií v územní veřejné správě; - důsledné využívání systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy, např. analýzy, průzkumy, trendy, jejich dostupnost a kvalita; - vytvoření a zprovoznění informačního systému o veřejných službách, službách veřejné správy a dalších	• Procesní audit/analýza • Úprava vybraných procesů • Implementace projektového řízení napříč organizací • Oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu • Vzdělávání • Automatizace procesů / SW podpora procesů • Procesní optimalizace • SW podpora projektového řízení • Strategie organizace (úřadu) • Komplexní implementace modelu CAF • Implementace procesního řízení v organizaci • Vytvoření projektové kanceláře • Strategie území (města, kraje, na úrovni ČR) • Oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR) • Řízení příspěvkových organizací • nastavení systému finančního řízení a plánování • Personální audit

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků. - Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnosti	aspektech územní veřejné správy, který bude provozován jako nadstavba na stávajících informačních systémech územní veřejné správy. - vytvoření a zprovoznění informačního systému o veřejných službách, službách veřejné správy a dalších aspektech veřejné správy, který bude provozován jako nadstavba na stávajících informačních systémech veřejné správy; - proškolení zaměstnanců veřejné správy související se zprovozněním informačního systému o veřejných službách, službách veřejné správy a dalších aspektech veřejné správy, který bude provozován jako nadstavba stávajících informačních systémů veřejné správy.	• Vytvoření systému strategického plánování • Implementace Balanced ScoreCard • Vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
48 - Efektivní správní úřad	- Racionalizovat administrativní procedury s cílem zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost, minimalizovat byrokratické prvky uvnitř veřejné správy (organizační re-engineering zahrnující přezkoumání stávajících struktur a agend a re-designing kompetencí a funkcí) - Zavést systém strategického plánování a řízení ve státní správě - Provést analýzu stávající regulace s cílem identifikovat a odstranit nadbytečnou regulaci	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti ústředních správních úřadů; - identifikace strategií, poslání (misí, vizí a cílů) ústředních správních úřadů, vypracování pravidel pro fungování tzv. agentur pro ústřední státní správu a vytvoření předpokladů pro reorganizaci ústředních správních úřadů; - implementace projektového a procesního řízení včetně vzdělávání a odborné přípravy vedoucích zaměstnanců ústředních správních úřadů; - provádění analýz veřejné správy a realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti a racionalizace výkonu veřejné správy s důrazem na snižování nadbytečné regulace a byrokratické zátěže dle usnesení vlády ČR ze dne 16. března 2009 č. 302 Koncepce snižování nadbytečné regulace a byrokratické zátěže; - implementace systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy včetně analýz,	• Procesní audit/analýza • Vzdělávání • Automatizace procesů / SW podpora procesů • Personální audit • Procesní optimalizace • Strategie řízení lidských zdrojů • Implementace procesního řízení v organizaci • SW podpora projektového řízení • Organizační/systémový audit • Vytvoření projektové kanceláře • Úprava vybraných procesů • Implementace kompetenčního modelu v rámci CAF • Nastavení systému finančního řízení a plánování • Implementace projektového řízení napříč organizací • Oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu • Průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	- Snížit administrativní zátěž orgánů veřejné správy (identifikace právních předpisů a informačních povinností nejvíce zatěžujících orgány veřejné správy s následnou možností redukce této zátěže) - Zavést systémy řízení kvality a sledování výkonnosti na úřadech veřejné správy - Zlepšit vertikální i horizontální komunikaci ve veřejné správě, zajistit synergické působení různých úrovní veřejné správy. - Zlepšit kvalitu řízení a managementu úřadů	průzkumů, trendů ke zvýšení dostupnosti a kvality; - zefektivnění řízení lidských zdrojů, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů.	

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	- Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadů		
53 - Výzva pro předkládání GP 4.1 – Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy	- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj zaměstnanců a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků.	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti územní veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů územní veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení v oblasti zvýšení transparentnosti a efektivity řízení rozpočtu a nástrojů na podporu řízení rozpočtového procesu s cílem zvýšit schopnost reakce na dopady ekonomické krize; - zefektivnění řízení lidských zdrojů v územní veřejné	• Vzdělávání • Procesní audit/analýza • Implementace procesního řízení v organizaci • Vytvoření systému strategického plánování • Implementace projektového řízení napříč organizací • Procesní řízení - úprava vybraných procesů • Procesní řízení - popis procesů • Strategie území (města, kraje, na úrovni ČR) • Procesní optimalizace

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	- Zlepšit kvalitu řízení a managementu v úřadech územních samosprávných celků. - Zmírnit regionální rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost. - Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadů územních samosprávných celků.	správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů obcí s rozšířenou působností, metodiků a školitelů pro územní veřejnou správu; - rozvoj vzdělávacích programů a vzdělávání cílové skupiny; - vybudování kapacit a nástrojů pro tvorbu, monitorování a evaluaci politik a strategií v územní veřejné správě; - důsledné využívání systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy, např. analýzy, průzkumy, trendy, jejich dostupnost a kvalita.	• Automatizace procesů / SW podpora procesů • Optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod. • Oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR) • Komplexní implementace • Vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu • Vytvoření projektové kanceláře • Nastavení systému finančního řízení a plánování • Strategie organizace (úřadu) • Průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu • Oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu • SW podpora projektového řízení • Personální audit • Benchmarking

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
57 - Řízení lidských zdrojů v úřadech územních samosprávných celků	- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů úřadů územních samosprávných celků - Zlepšit kvalitu řízení v úřadech územních samosprávných celků - Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadů obcí s rozšířenou působností - Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost.	- zefektivnění řízení lidských zdrojů v územní veřejné správě, včetně zavádění metodik v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, volených zastupitelů, metodiků a školitelů pro územní veřejnou správu; - aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti územní veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů územní veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení; - provádění analýz veřejné správy k navrhování realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti veřejné správy a racionalizace rozdělení kompetencí v rámci orgánů veřejné správy s důrazem na efektivnost; - podpora výzkumných aktivit v oblasti veřejné správy včetně podpory aplikace nástrojů zvyšování kvality a efektivity veřejné správy; - zkvalitnění systému metodické pomoci v rámci celé veřejné správy, zejména však ve vazbě na územní	• Personální audit, analýza vzděl. potřeb, průzkum spokojenosti • Nastavení interního systému vzdělávání, včetně tvorby pilotních vzdělávacích kurzů a znalostních databází • Vzdělávání managementu a personalistů • Kompetenční model, optimalizace řízení lidských zdrojů • Personální informační systém/webový portál • Strategie řízení lidských zdrojů • Rozvoj/ vzdělávání interních lektorů • Implementace etického kodexu

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
		veřejnou správu a její specifické potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů; - posilování etických standardů ve veřejné správě; - rozšiřování moderních ICT a aplikací eGovernmentu ve veřejné správě	
58 - Řízení lidských zdrojů v úřadech státní správy	- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a politiků - Zlepšit kvalitu řízení a managementu ve správních úřadech - Zvýšit transparentnost a	1. dtto jako výzva 57	• Vzdělávání managementu a personalistů • Personální audit, analýza vzdělávacích potřeb, průzkum spokojenosti • Nastavení interního systému vzdělávání, včetně tvorby pilotních vzdělávacích kurzů a znalostních databází • Strategie řízení lidských zdrojů • Kompetenční model, optimalizace řízení lidských zdrojů • Rozvoj/ vzdělávání interních lektorů

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	otevřenost správních úřadů - Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost.		• Personální informační systém/webový portál
59 - Efektivní správní úřad II	Dtto jako výzva 53	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti ústředních správních úřadů; - identifikace strategií, poslání (misí, vizí a cílů) ústředních správních úřadů, vypracování pravidel pro fungování tzv. agentur pro ústřední státní správu a vytvoření předpokladů pro reorganizaci ústředních správních úřadů; - implementace projektového a procesního řízení včetně vzdělávání a odborné přípravy vedoucích zaměstnanců ústředních správních úřadů; - provádění analýz veřejné správy a realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti a racionalizace výkonu veřejné správy	• Procesní řízení (popis, analýza procesů, částečná optimalizace procesů • Reorganizace za účelem zvýšení efektivity • SW podpora procesů • Procesní optimalizace • Strategické plánování (dle aktivit výzvy) • ICT, digitalizace, bezpečnost dat • Řízení kvality • Zlepšení řízení a managementu • Implementace projektového řízení • Implementace projektové kanceláře • Implementace modelu CAF • Organizační a systémový audit • Snižování administrace a regulace • Zlepšení transparentnosti a otevřenosti

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
		s důrazem na snižování nadbytečné regulace a byrokratické zátěže dle usnesení vlády ČR ze dne 16. března 2009 č. 302 Koncepce snižování nadbytečné regulace a byrokratické zátěže; - implementace systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy včetně analýz, průzkumů, trendů ke zvýšení dostupnosti a kvality; - optimalizace systémů pro zajištění bezpečného nakládání s informacemi ve veřejné správě a vzdělávání v této oblasti; - zefektivnění řízení lidských zdrojů, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů.	• Benchmarking • Bezpečnostní audit • Finanční řízení a plánování • Zavedení procesního řízení • Zlepšení komunikace ve VS, synergie
62 - Optimalizace chodu úřadů a územních samosprávných celků	- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků - Zlepšit kvalitu řízení v	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů a územní veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení - provádění analýz veřejné správy k navrhování realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti veřejné správy a racionalizace rozdělení kompetencí v rámci orgánů veřejné správy s	• Metodologie v oblasti strategického řízení a plánování, • Strategické dokumenty s celorepublikovou působností zaměřených na konkrétní téma s aplikovatelností na územní veřejnou správu • Nastavení strategického řízení rozpočtového procesu a finanční řízení ve veřejné správě, • Zlepšení řízení ekonomických procesů s akcentem na rozpočtový proces v návaznosti na stávající ekonomickou situaci obcí

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	úřadech a územních samosprávných celcích - Zvýšit transparentnost a otevřenost rozhodovacích procesů orgánů a úřadů obcí - Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost - Přispět k prevenci proti korupci na úrovni územních samosprávných celků - Poskytnout metodickou pomoc zejména malým obcím - Sjednotit výkon přenesené působnosti územně samosprávných celků	důrazem na efektivnost - zkvalitnění systému metodické pomoci v rámci celé veřejné správy, zejména však ve vazbě na územní veřejnou správu a její specifické potřeby s důrazem na zastupitele územních samosprávných celků - důsledné využívání systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy, např. analýzy, průzkumy, trendy, jejich dostupnost, kvalita apod. - rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání (vč. eLearningu); - vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků - vývoj metodik a postupů v oblasti strategického plánování, popřípadě dalších celorepublikových témat VS - prevence proti korupci na úrovni územních samosprávných celků.	• Sjednocení výkonu přenesené působnosti územně samosprávných celků • Zvyšování efektivity, transparentnosti a kvality rozhodovacích procesů na úrovni územních samosprávných celků

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
89 - Výzva pro předkládání GP 4.1 – Zvýšení kvality řízení, financování a good governance v úřadech územní veřejné správy	- Zvýšit kvalitu regulace - Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj zaměstnanců a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků - Zlepšit kvalitu řízení a managementu v úřadech územních samosprávných celků - Zmírnit regionální rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost. - Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadů územních	- aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti územní veřejné správy a veřejných služeb včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů územní veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení v oblasti zvýšení transparentnosti a efektivity řízení rozpočtu a nástrojů na podporu řízení rozpočtového procesu s cílem zvýšit schopnost reakce na dopady ekonomické krize; - provádění analýz veřejné správy k navrhování realizace postupů a činností vedoucích ke zvyšování efektivity, kvality a transparentnosti veřejné správy a racionalizace rozdělení kompetencí v rámci orgánů veřejné správy s důrazem na efektivnost - rozvoj hodnocení dopadu regulace a zavádění dalších nástrojů zvyšování kvality regulace (alternativní formy řešení, zjednodušování právních předpisů, konzultace) - vytvoření a aplikace nástrojů na podporu účasti občanů na rozhodování a veřejném životě - zkvalitnění systému metodické pomoci v rámci celé veřejné správy, zejména však ve vazbě na územní	• Aplikace a zavedení vybraných moderních metod řízení (model CAF) • Implementace principů projektového řízení do praxe úřadu • Implementace principů procesního řízení do praxe úřadu • Aplikace strategického plánování a tvorby zásadních koncepcí rozvoje daného samosprávného celku • Implementace metod, postupů a dobré praxe v oblasti finančního řízení, řízení ekonomiky v období finanční krize, předcházení či eliminace dopadů finanční krize • Tvorby a realizace systémových opatření vedoucích k zefektivnění řízení lidských zdrojů • Tvorby a zavedení systémových změn vedoucích k vyšší transparentnosti a otevřenosti úřadů samosprávy (good governance) • Vzdělávání ve výše uvedených oblastech.

Číslo a název výzvy	Cíl(e) výzvy	Podporované aktivity (nástroje) ve vazbě na SA	Primární podporovaná opatření (seřazeno dle míry četnosti a významu)
	samosprávných celků.	veřejnou správu a její specifické potřeby - rozšiřování moderních ICT a aplikací eGovernmentu ve veřejné správě - posilování etických standardů ve veřejné správě - zefektivnění řízení lidských zdrojů v územní veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů obcí s rozšířenou působností, metodiků a školitelů pro územní veřejnou správu - vybudování kapacit a nástrojů pro tvorbu, monitorování a evaluaci politik a strategií v územní veřejné správě - důsledné využívání systému zpětné vazby s uživateli veřejných služeb a služeb veřejné správy, např. analýzy, průzkumy, trendy, jejich dostupnost a kvalita	

Zdroj: Dokumentace k jednotlivým výzvám OP LZZ, upraveno autorem, aktualizováno k 28. 8. 2014

Příloha č. 4 – Přehled možných oblastí podpory pro zefektivnění veřejné správy ve vybraných zemích EU

Následující přehled mapuje možnosti podpory modernizace a zefektivňování veřejné správy z Evropského sociálního fondu (ESF) v rámci členských zemí EU. V tomto přehledu jsou uvedeny pouze země, které mají na programové období 2007-2013 v rámci priorit a programů podporovaných z ESF explicitně stanoven rozvoj a zvyšování efektivity veřejné správy.

1) Bulharsko

- **OP Administrativní kapacita**
    - Klade si za cíl vytvořit pokročilou veřejnou správu, která by byla schopna vytvářet a provádět jak národní, tak i komunitární politiky efektivněji. Měla by také připravit půdu pro lepší systém soudnictví
    - Bulharsko si klade za cíl zajistit spravedlivý a otevřený přístup ke službám požadovaným podniky a širokou veřejností. Mezi priority patří:
        - Reforma státní správy a soudního systému se zaměřením na efektivnost, transparentnost a odpovědnost. Navázání užších partnerství s podniky, zejména pro veřejnou politiku a vytváření projektů.
        - Zajistit lepší řízení lidských zdrojů ve státní správě, jakož i občanskou společnost a soudnictví. Zajistit lepší vzdělávání státních úředníků a soudců a současně usnadnit další výměnu a přebírání osvědčených postupů a zkušeností.
        - Budování prostředí informačních a komunikačních technologií ve státních institucích. Zlepšení služeb pro podnikatele a širokou veřejnost prostřednictvím rozvoje systémů e-governmentu a e-justice.
    - **Z prostředků EU je na tento OP vyčleněno 153 670 724 €.**

2) Estonsko

- **Priorita 5: Posílení administrativní kapacity**
    - Prostředky by zde měly přispět k úspěšnému navrhování a realizaci veřejných politik. Koordinovanější a analytické a strategické plánování a regulace zlepší procesy tvorby politiky, plánování a řízení ve veřejné správě.
    - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 21 587 565 €.**

3) Řecko

- **Prioritní osa: Reforma veřejné správy**
    - Rozšiřování občanské vybavenosti a služeb.
    - Zlepšení tvorby a zavádění národních politik, které pomohou novému podnikání a pozvednou celkovou kvalitu života.
    - Dosažení genderové rovnosti v oblasti hospodářského a sociálního rozvojové a propojení tohoto cíle s prioritami národních politik.
    - Tvorba pohotovostní rezervy pro řešení nepředvídaných místních nebo odvětvových krizí na trhu práce, které se projeví v období 2007-2013.
    - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 505 000 000 €.**

4) Maďarsko

- **Operační program Státní reforma**
    - Podpora v rámci tohoto programu je zacílena na zvýšení kvality činnosti správních a soudních služeb a zlepšení fungování vlády a nevládních organizací plnících administrativní funkcí.
    - Mezi podporované aktivity patří:
        - implementace lepších procesů a organizačního rozvoje ve veřejné správě
        - zlepšování kvality lidských zdrojů ve veřejné správě
    - **Z prostředků EU je na tento OP vyčleněno 146 570 507 €.**

5) Itálie (pouze regiony konvergence)

- **Priorita 6: Budování kapacit**
    - Co nejlepší využití místních správ, zajištění lepších veřejných služeb díky vzdělávání úředníků, zlepšení koordinaci mezi jednotlivými orgány.
    - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 180 543 273 €.**

6) Lotyšsko

- **Priorita 5: Budování administrativních kapacit**
    - Modernizace místní, regionální a státní správy, zlepšení kvality a efektivity řízení k posílení prosperity země.

- Zlepšení spolupráce mezi správními orgány, sociálními partnery a nevládními organizacemi.
- Lepší podpora sociálních politik orientovaných na aktuální potřeby, zlepšení přístupu ke službám.
- **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 52 410 000 €.**

7) Litva

- **Priorita 4: Budování administrativních kapacit a zlepšování efektivity ve veřejné správě**
  - Zlepšení řízení lidských zdrojů a administrativních kapacit ve veřejných službách.
  - Zlepšení výkonnostního managementu, lepší provádění politik EU a zlepšení struktury veřejné správy.
  - Zvyšování kvality regulace ekonomické aktivity a zlepšení podmínek poskytování veřejných služeb podnikům a občanům.
  - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 169 387 321 €.**

8) Malta

- **Priorita 4: Posílení institucionálních a správních kapacit**
  - Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy, samosprávy, sociálních partnerů a občanské společnosti.
  - Posílení hospodárnosti a efektivity ve veřejném sektoru.
  - Přispívání k rozvoji účinných partnerství v celé řadě oblastí.
  - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 18 194 250 €.**

9) Polsko

- **Priorita 5: „Good Governance“**
  - Podpora je zacílena na vyšší standardy veřejných služeb a lepší politiky jejich provádění. Služby pro podnikatele budou efektivnější, například snížením času potřebného k otevření podnikání až k sedmi dnům. Zvyšování standardů správy celkově povede k lepšímu dlouhodobému rozpočtování orgánů veřejných financí.
  - **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 519 225 980 €.**

10) Rumunsko

- **OP Rozvoj správních kapacit**
    - Klade si za cíl zefektivnit fungování státu, usnadnit strategický rozvoj lidských zdrojů. Toho bude dosaženo pomocí tří priorit.
        - Priorita 1: Zlepšení veřejné politiky a správy - realizace skutečného zlepšení struktury a procesu veřejné politiky a správy.
        - Priorita 2: Zlepšení veřejných služeb na bázi decentralizace – určeno k modernizaci a vytvoření efektivních veřejných služeb v Rumunsku.
        - Priorita 3: Technická podpora - podpora úsilí prvních dvou priorit.
    - **Z prostředků EU je na tento OP vyčleněno 208 002 622 €.**

11) Slovensko

- **OP zaměstnanost a sociální začlenění**
    - Prioritní osa 5.3.3: Podpora zaměstnanosti, sociálního začleňování a budování kapacit v regionu Bratislava
        - V rámci programu bude regionu Bratislava poskytnuta podpora mj. i na zlepšování veřejné správy
        - Z prostředků EU bude v rámci priority vyčleněno na veřejnou správu přibližně 4 450 395 €.
    - Prioritní osa 5.4: Budování kapacit a zvyšování kvality veřejné správy
        - Fond bude podporovat aktivity vedoucí ke zlepšení kvality lidských zdrojů ve veřejných službách a nevládních organizacích a kvality služeb, které poskytují. Ve veřejné správě a nevládních organizacích působících v oblasti zaměstnanosti a sociální politiky budou zavedeny systémy řízení jakosti.
        - Z prostředků EU je na tuto prioritní osu vyčleněno 81 734 600 €.
    - **Z prostředků EU je na tyto aktivity v rámci OP vyčleněno přibližně 86 184 995 €.**

12) Slovinsko

- **Priorita 5: Institucionální a správní kapacity**
    - Zde je myšlenkou vytvořit odpovídající institucionální a správní kapacity pro efektivní strukturální adaptaci, růst, zaměstnanost a ekonomický rozvoj.

- Zlepšená státní správa bude efektivnější a účinnější. Modernizace iniciativ se zaměří zejména na veřejný sektor, zdravotnictví a spravedlnost.
- Cílem této priority je podpořit lepší kvalitu a efektivnost institucí trhu práce při zajišťování zaměstnanosti a posilování občanského a sociálního dialogu, jakož i způsobilosti nevládních organizací a sociálních partnerů.
- **Z prostředků EU je na tuto prioritu vyčleněno 97 051 506 €.**

Příloha č. 5 – Dotazník – terénní šetření prioritizace opatření na zefektivnění řízení veřejné správy

Sekce 1 – Identifikační otázky

1. **Do které skupiny se řadí Vaše organizace?**

- ○ Kraj
- ○ Obec I. stupně
- ○ Obec II. stupně (obec s pověřeným obecním úřadem)
- ○ Obec III. stupně (obec s rozšířenou působností)
- ○ Statutární město
- ○ Organizační složka státu – ministerstvo
- ○ Organizační složka státu – jiná než ministerstvo

2. **Jaká je Vaše funkce v organizaci?**

- ○ Statutární zástupce organizace (starosta, primátor)
- ○ Výkonný vedoucí úřadu (tajemník)
- ○ Vedoucí zaměstnanec útvaru organizace (vedoucí úseku, odboru, oddělení)
- ○ Odborný pracovník, referent
- ○ Osoba pracující pouze v rámci projektu jako člen realizačního týmu

Sekce 2 – Aktuální stav a připravenost

Tato sekce dotazníku je věnována popisu současného stavu zavádění nových metod řízení a zefektivňování činnosti veřejné správy.

1. **Která opatření na zefektivnění činnosti Vašeho úřadu jsou u Vás již implementována nebo je jejich zavádění právě v běhu?**
   (Vyberte libovolný počet možností dle skutečnosti.)

- ☐ Benchmarking
- ☐ Finanční řízení a plánování – analýza procesů / systému finančního řízení a plánování
- ☐ Finanční řízení a plánování – optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.
- ☐ Finanční řízení a plánování – nastavení systému finančního řízení a plánování

- [ ] Implementace projektového řízení dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)
- [ ] Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)
- [ ] Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech
- [ ] Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)
- [ ] Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)
- [ ] Model CAF – vstupní analýza
- [ ] Model CAF – realizace sebehodnocení
- [ ] Model CAF – komplexní implementace
- [ ] Organizační / systémový audit
- [ ] Procesní řízení - popis procesů
- [ ] Procesní řízení - procesní audit / analýza
- [ ] Procesní řízení – úprava vybraných procesů
- [ ] Procesní řízení – automatizace procesů / SW podpora procesů
- [ ] Procesní řízení – procesní optimalizace
- [ ] Procesní řízení – implementace procesního řízení v organizaci
- [ ] Projektové řízení - implementace pouze ve vybraných složkách
- [ ] Projektové řízení - implementace napříč organizací
- [ ] Projektové řízení – vytvoření projektové kanceláře
- [ ] Projektové řízení – SW podpora projektového řízení
- [ ] Řízení lidských zdrojů – personální audit
- [ ] Řízení lidských zdrojů – analýza vzdělávacích potřeb
- [ ] Řízení lidských zdrojů - strategie řízení lidských zdrojů
- [ ] Řízení lidských zdrojů - jiná komponenta (prosím popište v komentáři)
- [ ] Strategické plánování - strategie organizace (úřadu)
- [ ] Strategické plánování - oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
- [ ] Strategické plánování – strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
- [ ] Strategické plánování – oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
- [ ] Strategické plánování – vytvoření systému strategického plánování

- ☐ Strategické plánování – systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)
- ☐ Strategické plánování – jiná komponenta (prosím popište v komentáři)
- ☐ Strategické řízení - Model Excelence EFQM / TQM
- ☐ Strategické řízení - Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
- ☐ Strategické řízení – implementace Balanced ScoreCard
- ☐ Zpětná vazba s klienty – vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
- ☐ Zpětná vazba s klienty – průzkum(y) spokojenosti klientů organizace

Jiné/jiná opatření:

2. Které z dále uvedených opatření považujete za nezbytná z hlediska zajištění efektivního fungování Vaší organizace?

(Uveďte všechna opatření, která považujete za nezbytná, bez ohledu na to, zda jste je již implementovali či nikoliv. Dle Vašeho názoru tak vytvořte "ideální mix" opatření, která vedou k dosažení cílového stavu – efektivně fungující organizace Vašeho typu.

Vyberte všechny vhodné možnosti / strategická opatření - max. 7 nejdůležitějších)

- ☐ Benchmarking
- ☐ Finanční řízení a plánování – analýza procesů / systému finančního řízení a plánování
- ☐ Finanční řízení a plánování – optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.
- ☐ Finanční řízení a plánování – nastavení systému finančního řízení a plánování
- ☐ Implementace projektového řízení dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)
- ☐ Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)
- ☐ Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech
- ☐ Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)
- ☐ Implementace systému řízení kvality v souladu s ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)
- ☐ Model CAF – vstupní analýza
- ☐ Model CAF – realizace sebehodnocení

- ☐ Model CAF – komplexní implementace
- ☐ Organizační / systémový audit
- ☐ Procesní řízení - popis procesů
- ☐ Procesní řízení - procesní audit / analýza
- ☐ Procesní řízení – úprava vybraných procesů
- ☐ Procesní řízení – automatizace procesů / SW podpora procesů
- ☐ Procesní řízení – procesní optimalizace
- ☐ Procesní řízení – implementace procesního řízení v organizaci
- ☐ Projektové řízení - implementace pouze ve vybraných složkách
- ☐ Projektové řízení - implementace napříč organizací
- ☐ Projektové řízení – vytvoření projektové kanceláře
- ☐ Projektové řízení – SW podpora projektového řízení
- ☐ Řízení lidských zdrojů – personální audit
- ☐ Řízení lidských zdrojů – analýza vzdělávacích potřeb
- ☐ Řízení lidských zdrojů - strategie řízení lidských zdrojů
- ☐ Řízení lidských zdrojů - jiná komponenta (prosím popište v komentáři)
- ☐ Strategické plánování - strategie organizace (úřadu)
- ☐ Strategické plánování - oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu
- ☐ Strategické plánování – strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)
- ☐ Strategické plánování – oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)
- ☐ Strategické plánování – vytvoření systému strategického plánování
- ☐ Strategické plánování – systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)
- ☐ Strategické plánování – jiná komponenta (prosím popište v komentáři)
- ☐ Strategické řízení - Model Excelence EFQM / TQM
- ☐ Strategické řízení - Management by Competencies – řízení na základě kompetencí
- ☐ Strategické řízení – implementace Balanced ScoreCard
- ☐ Zpětná vazba s klienty – vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu
- ☐ Zpětná vazba s klienty – průzkum(y) spokojenosti klientů organizace

Jiné/jiná opatření:

3. **Jsou ve Vaší organizaci nastaveny priority implementace těchto opatření?**

   Pokud ano, mají nějakou závaznou formu? ANO/NE

Příloha č. 6 – Scénář individuálních rozhovorů

Na úvod proběhne seznámení respondenta se zaměřením výzkumu, který zahrnuje zejména otázky na následující okruhy problémů:

- Stav implementace opatření k zefektivnění dané organizace
- Vnímání důležitosti a významu jednotlivých opatření pro zefektivnění činnosti
- Využití možností podpory zefektivnění organizace prostřednictvím fondů Evropské unie

1) Aktuální stav implementace aktivit v rámci organizace

- Implementovaná opatření na zefektivnění činnosti organizace veřejné správy
- Přínosy a obtíže spojené s implementací opatření na zefektivnění činnosti organizace

2) Důležitost jednotlivých aktivit/opatření k zefektivnění fungování příslušné organizace VS, rozřazení do skupin (úrovní) Pyramidy opatření

- Rozčlenění opatření/aktivit do tří skupin v souladu s nastavením úrovní Pyramidy opatření:
    - První úroveň bude zahrnovat standardy, které jsou nezbytně nutné pro zefektivnění činností organizací veřejné správy.
    - Druhá úroveň pak tvoří jakousi nástavbou, která je sice pro efektivnost úřadu důležitá, ale je možné jednotlivé složky vzájemně nahrazovat a tyto složky nejsou fixní.
    - V poslední úrovni jsou standardy a potřeby, které je možné libovolně měnit a ve své podstatě nejsou nezbytně nutné a úřad bez nich může fungovat, funkčnost však nebude optimální a dlouhodobě může jejich neexistence zbrzdit rozvoj organizace.

3) Vzájemná provázanost jednotlivých aktivit *(které aktivity jsou podmínkou pro realizaci dalších aktivit)*

- Identifikace nejvýznamnějších vazeb z hlediska časové a logické návaznosti mezi některými opatřeními
- Možná úskalí spojená s provázaností aktivit a opatření na zefektivnění VS

4) Možnosti využití podpory na aktivity z OP LZZ, oblast podpory 4.

Cílem této oblasti je zjistit názor respondenta na aktuální možnosti podpory opatření ne zefektivnění organizací VS (daného typu) z OP LZZ, oblast podpory 4.

5) Nastavení priorit implementace manažerských opatření v organizaci

Cílem této oblasti je zjistit názor respondenta na stav implementace současných opatření, jejich reálné využití při řízení organizace a doporučení pro eliminaci překážek a rizik implementace.

Příloha č. 7 - Podrobné hodnocení důležitosti opatření všech úrovní veřejné správy

1. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu všech úrovní VS

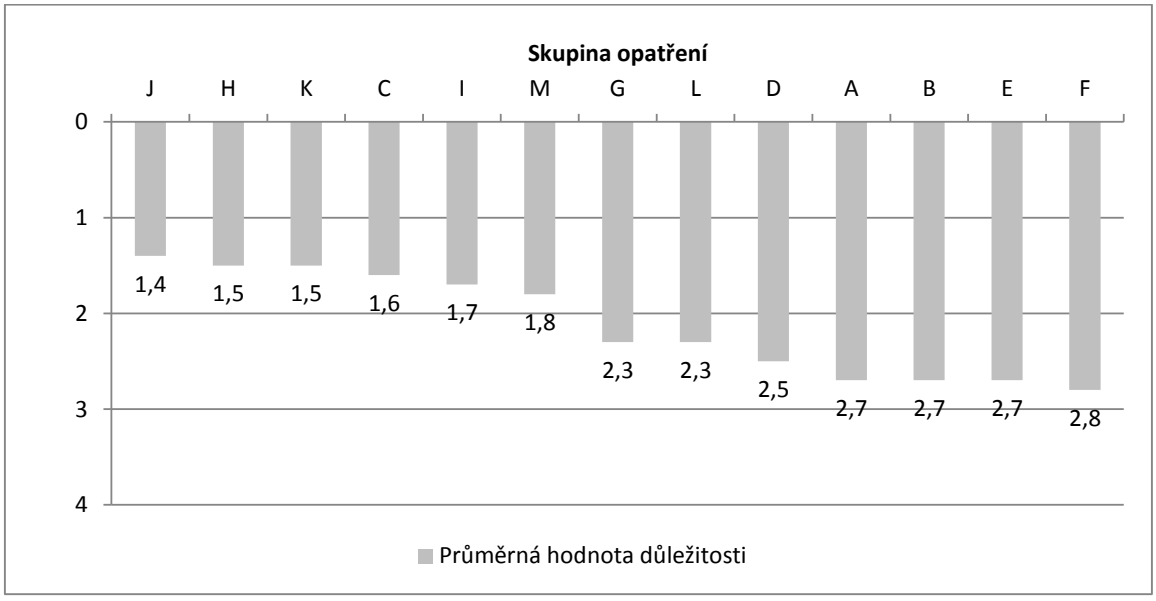
Následující tabulka a graf ukazují hodnoty aritmetického průměru stupňů důležitosti získané od všech 20 respondentů terénního šetření bez ohledu na úroveň VS. Opatření jsou seřazená od opatření s nejvyšší důležitostí, k opatřením s nižší důležitostí.

Opatření, u kterých se většina respondentů shodla na vysoké důležitosti, tedy opatření, u nichž je průměrná hodnota hodnocení důležitosti nižší než 2,0 patří do skupiny opatření, která jsou respondenty zřejmě vnímána jako základní opatření pro zvýšení efektivity činností ve VS, neboť u všech 6 skupin opatření uvedla podstatná část respondentů, že je již na svém úřadě, či instituci má implementována, nebo je právě implementuje (viz část Implementovaná opatření na zefektivnění činností VS). Naproti tomu u žádného opatření nepřekročila hodnota aritmetického průměru hodnotu 3,0, což ukazuje na to, že žádné z opatření není napříč všemi úrovněmi VS vnímáno s nízkou důležitostí.

Tabulka 51 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu všech úrovní VS

Skupina opatření	J	H	K	C	I	M	G	L	D	A	B	E	F
Průměrná hodnota důležitosti	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7	1,8	2,3	2,3	2,5	2,7	2,7	2,7	2,8

Graf 39 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu všech úrovní VS



2. Hodnocení důležitosti z pohledu úrovně VÚSC

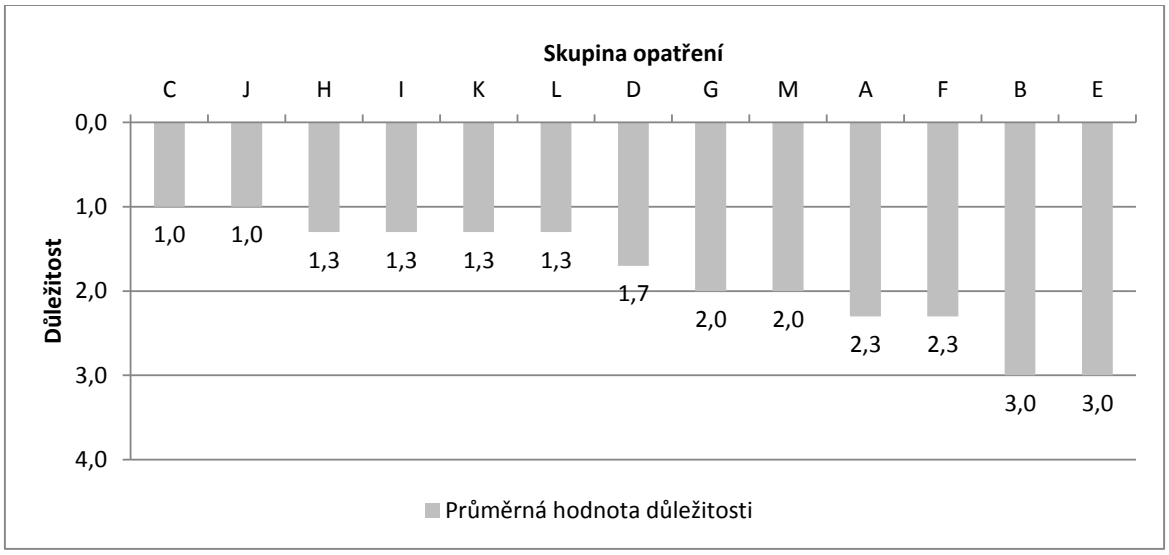
Níže uvedená tabulka a graf naznačují vnímání důležitosti jednotlivých skupin opatření z pohledu úrovně **VÚSC**. Z hodnocení důležitostí opatření u 3 zástupců krajů je zřejmé vnímání nejvyšší důležitosti u stejných opatření, jako u pohledu zástupců všech úrovní VS, avšak je zde zcela zřejmé vyzdvižení **Finančního řízení a plánování a Řízení lidských zdrojů**, u nichž se všichni tři zástupci shodli na nejvyšším hodnocení důležitosti.

Do skupiny opatření s vysokou důležitostí, tedy s dosaženým aritmetickým průměrem nižším než 2,0 se v hodnocení zástupců krajů ještě oproti pohledu celé VS **objevily Strategické řízení a Implementace projektového řízení**. Průměrná hodnota 3,0, způsobená hodnocením 2 respondentů **stupněm důležitosti 4** (tedy redundantní aktivity), u opatření **Bezpečnostní audit** a **Implementace systému řízení kvality** vypovídá o velmi nízkém stupni důležitosti těchto opatření jako opatření pro zvýšení efektivity činností na krajských úřadech.

Tabulka 52 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu VÚSC

Skupina opatření	C	J	H	I	K	L	D	G	M	A	F	B	E
Průměrná hodnota důležitosti	1,0	1,0	1,3	1,3	1,3	1,3	1,7	2,0	2,0	2,3	2,3	3,0	3,0

Graf 40 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu VÚSC



3. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu ÚSC

Další tabulka a graf jsou vyjádřením hodnocení důležitosti 13 zástupců **ÚSC**, tedy obcí všech 3 typů a statutárních měst. I u nich se ve skupině opatření s **vysokou důležitostí** objevuje, **stejně jako u krajů, Finanční řízení, Procesní řízení a Strategické řízení.** Na rozdíl od

krajů však v této skupině chybí Implementace projektového řízení i Strategické řízení, které v hodnocení zástupců ÚSC získali průměrné hodnoty až 2,8 respektive 3,1.

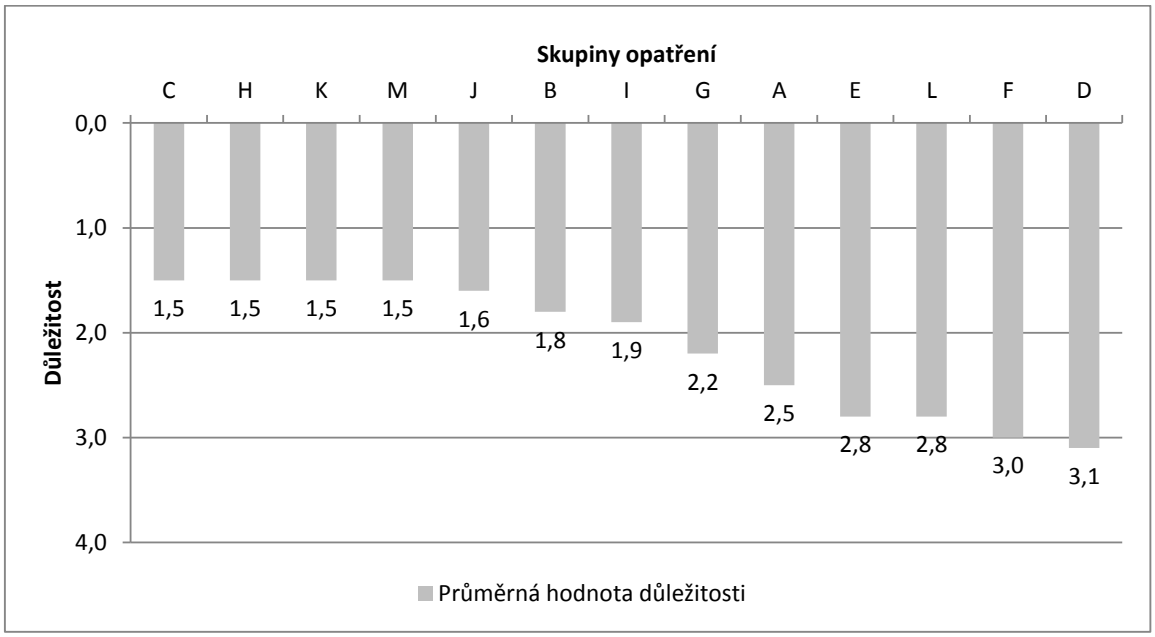
Oproti zástupcům krajů však zástupci ÚSC zcela odlišně vnímají vliv na zvýšení efektivity činnosti úřadu u **Benchmarkingu**. Zatímco zástupci krajů jim přiřadili poměrně nízké stupně důležitosti, které po zprůměrování představují hodnotu 3,0, u zástupců ÚSC je to hodnota 1,8. Při rozhovorech zástupci kraje zdůvodňovali přiřazení nízké důležitosti tomuto nástroji obtížností nalezení vhodného „správného" správního celku v ČR, se kterým by bylo možné se porovnávat, aby to zároveň přineslo přínosné výstupy a absenci možnosti provést v rámci projektů mezinárodní srovnání.

Podobně, avšak již ne s tak výrazným rozdílem, je tomu u srovnání důležitosti opatření **Zpětná vazba s klienty**. U tohoto opatření je u hodnocení důležitosti zástupců krajů průměrná hodnota 2,0, zatímco u zástupců ÚSC jde o hodnotu 1,5. Důvodem může být skutečnost, že ÚSC jsou ve vykonávání VS mnohem blíže lidem a více si tedy uvědomují potřebu znát jejich názory.

Tabulka 53 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu ÚSC

Skupina opatření	C	H	K	M	J	B	I	G	A	E	L	F	D
Průměrná hodnota důležitosti	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,8	1,9	2,2	2,5	2,8	2,8	3,0	3,1

Graf 41 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu ÚSC



Z důvodů velké odlišnosti jednotlivých složek ÚSC jsou dále uvedeny tabulky a grafy popisující hodnocení důležitosti u každé z nich.

4. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu statutárních měst

U hodnocení důležitosti jednotlivých opatření na zvýšení efektivity činností VS z pohledu zástupců **statutárních měst** lze vidět zřejmý **důraz na Projektové řízení a Strategické plánování**. U těchto opatření se všichni 3 zástupci shodli na nejvyšším stupni důležitosti. To je způsobeno pravděpodobně skutečností, že statutární města jsou díky své velikosti a personálním kapacitám schopny provozovat VS prostřednictvím moderních nástrojů řízení a uvědomují si potřebu dlouhodobého kontinuálního vedení spravovaného úřadu, což nelze dělat jinak, než implementací strategického plánování.

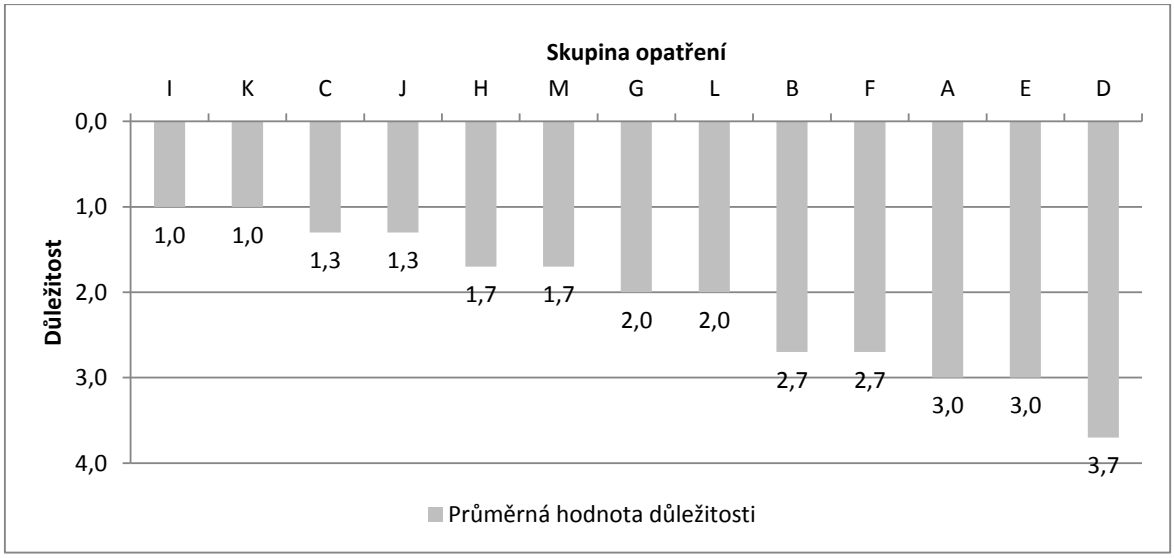
Překvapivé mohou být **velmi nízké hodnocení opatření Implementace projektového řízení a Implemenace systému řízení kvality**. Ve 2 uskutečněných rozhovorech však zazněl ze zástupců statutárních měst názor, že považují za důležité, aby úřad, či instituce projektové řízení podle či řízení kvality ma úrovni standardů měla implementovány a aktivně a správně používala, avšak získání samostatné certifikace v jedné či druhé oblasti považují za zbytečné, neboť se jedná pouze o vnější „image“ úřadu.

U oblastí opatření Benchmarking, Bezpečnostní audit, Implementace projektového řízení, Implementace systému řízení kvality, Model CAF a Strategické řízení se na úrovni staturárních měst u každého z těchto opatření objevil 1x stupeň důležitosti 4, který danému opatření přiřadil některý ze 3 respondentů.

Tabulka 54 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu statutárních měst

Skupina opatření	I	K	C	J	H	M	G	L	B	F	A	E	D
Průměrná hodnota důležitosti	1,0	1,0	1,3	1,3	1,7	1,7	2,0	2,0	2,7	2,7	3,0	3,0	3,7

Graf 42 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu statutárních měst



5. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí III. typu

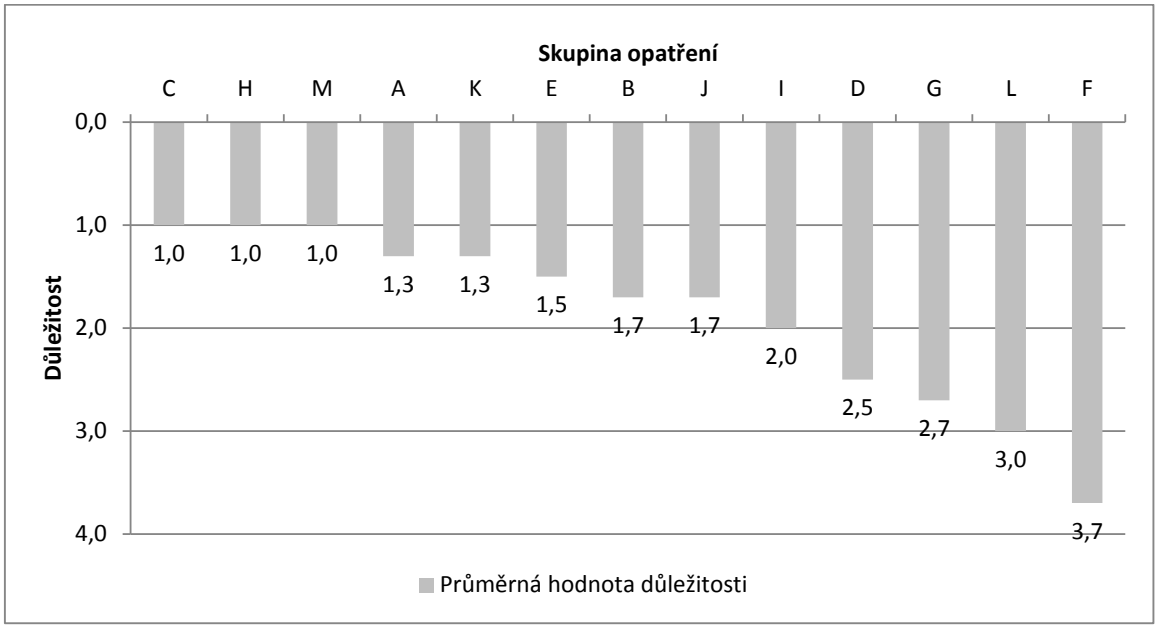
I zástupci **obcí III. typu**, tedy měst, v hodnocení důležitosti kopírují až některé výjimky trend všech ÚSC. Skupina opatření, u kterých se všichni 3 dotázaní zástupci shodli na nejvyšším stupni důležitosti, však již čítá 4 skupiny opatření: mimo „obvyklé**“ Finanční řízení a plánování a Procesní řízení**, vnímají zástupci měst jako nejdůležitější opatření pro zvýšení efektivity činností úřadu také **Zpětnou vazbu s klienty**. Opět důkaz toho, že o čím menší správní orgán se jedná a v němž jeho obyvatelé mají k pracovníkům úřadu blíže, tím více je respondenty znalost klientů a jejich zpětná vazba vnímána jako důkaz efektivně prováděná činnost úřadu.

V hodnocení důležitosti respondenty z úrovně obcí III. typu byl oblastem opatření Model CAF a Organizační/systémový audit v jednom případě přidělen stupeň důležitosti 4.

Tabulka 55 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí III. typu

Skupina opatření	C	H	M	A	K	E	B	J	I	D	G	L	F
Průměrná hodnota důležitosti	1,0	1,0	1,0	1,3	1,3	1,5	1,7	1,7	2,0	2,5	2,7	3,0	3,7

Graf 43 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí III. typu



6. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí II. typu

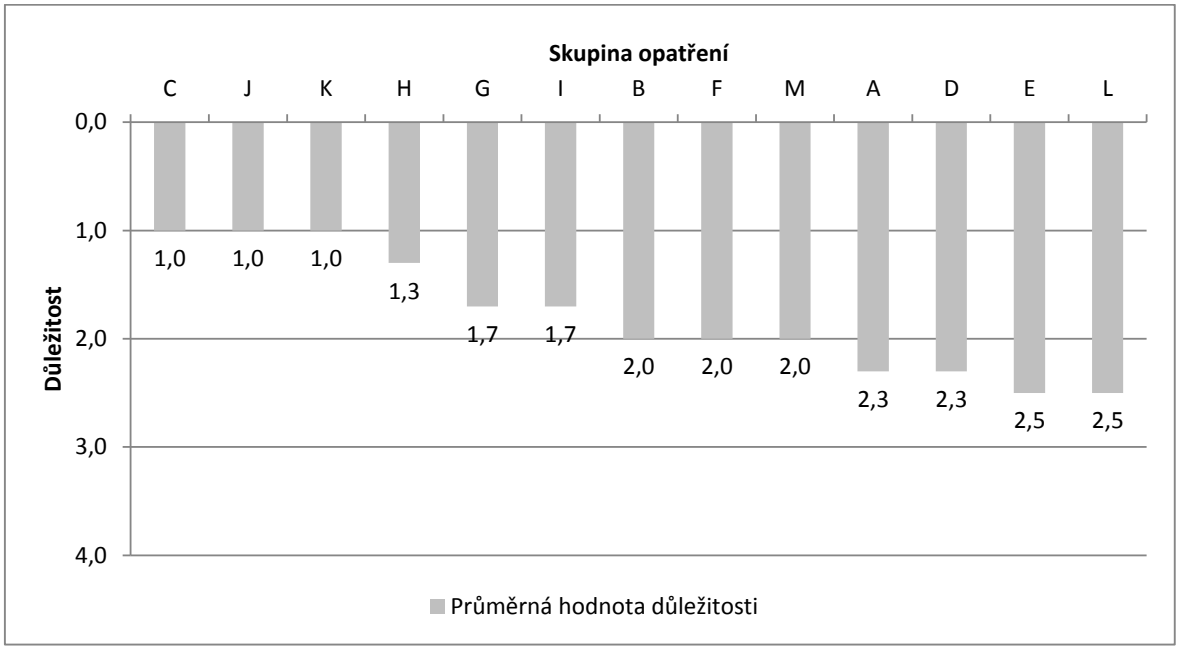
Na úrovni **obcí II. typu** je nejvyšší důležitost z hlediska implementace opatření na zefektivnění činností VS přisuzována také F**inančnímu řízení a plánování, Strategickému plánování** a poprvé mezi úrovněmi ÚZC také oblasti **Řízení lidských zdrojů**. Velmi významné je však i **Procesní řízení**. Právě poslední dvě zmiňovaná opatření byla v rozhovorech často uváděna v souvislosti s vnímanými slabými místy úřadu, a to zejména z důvodů nedostatečné kvantity a kvalifikace pracovníků úřadu, respektive dublování některých činností v rámci úřadu.

Ve dvou případech přidělil některý z respondentů oblasti opatření stupeň důležitosti 4, a to v případě oblasti opatření Implementace projektového řízení a Strategické řízení.

Tabulka 56 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí II. typu

Skupina opatření	C	J	K	H	G	I	B	F	M	A	D	E	L
Průměrná hodnota důležitosti	1,0	1,0	1,0	1,3	1,7	1,7	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3	2,5	2,5

Graf 44 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí II. typu



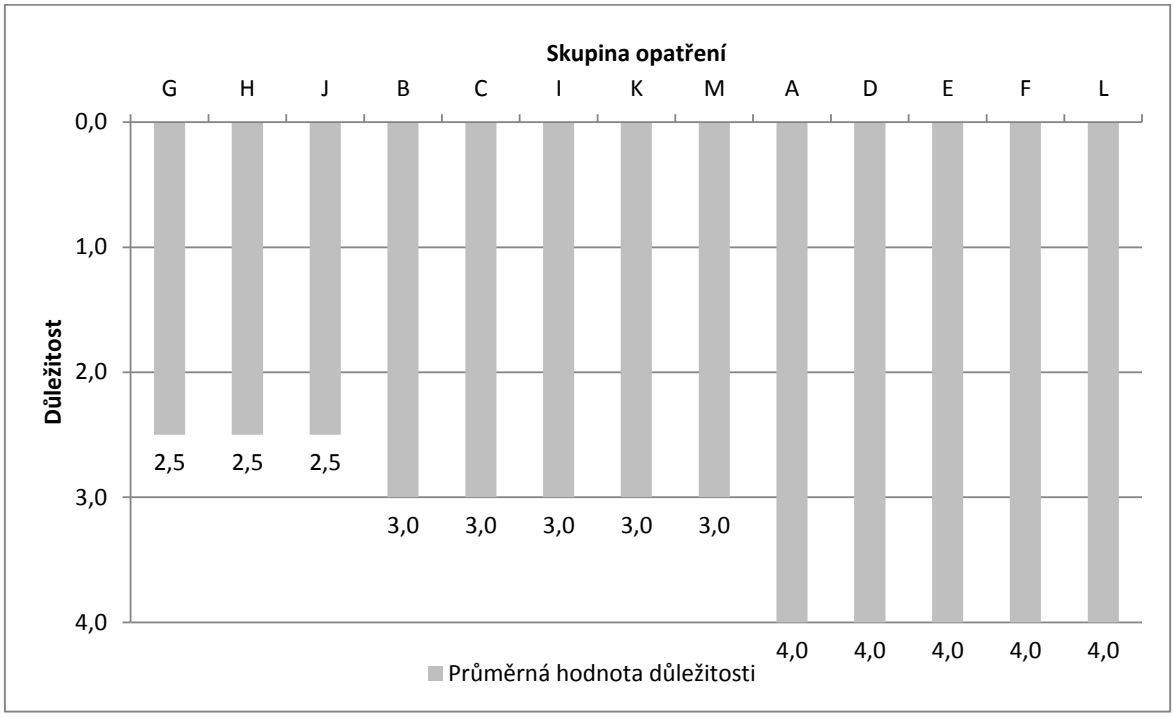
7. Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí I. typu

V rozhovorech uskutečňovaných v nejmenších obcích, které, dle vyjádření respondentů, řídí neuvolněný starosta s pomocí jedné administrativní pracovnice, vyznělo hodnocení důležitosti opatření na zeefektivnění činností VS zcela **odlišně od všech předchozích úrovní VS**. **Obce I. typu** zpravidla nedisponují dostatečnými prostředky na zajištění všech potřebných investic spojených s rozvojem obce a přímým dopadem na její obyvatele, a proto jsou investice do samotného fungování obecních úřadů odsouvány až na poslední místo. Za užitečné ve vztahu ke zvyšování efektivity činností úřadu proto zástupci těchto obcí vnímají opatření v **Organizační oblasti, oblasti Procesního řízení a Řízení lidských zdrojů**. Při stanovení stupňů důležitosti však ani jedna z těchto oblastí není respondenty vnímána příliš důležitě, neboť zprůměrovaná hodnota u 3, z jejich pohledu, nejdůležitějších opatření má hodnotu 2,5. Důkazem potvrzujícím daný stav jsou hodnoty 4,0 u 5 skupin opatření.

Tabulka 57 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí I. typu

Skupina opatření	G	H	J	B	C	I	K	M	A	D	E	F	L
Průměrná hodnota důležitosti	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Graf 45 Hodnocení důležitosti opatření z pohledu obcí I. typu



8. Hodnocení důležitosti z pohledu ÚOSS

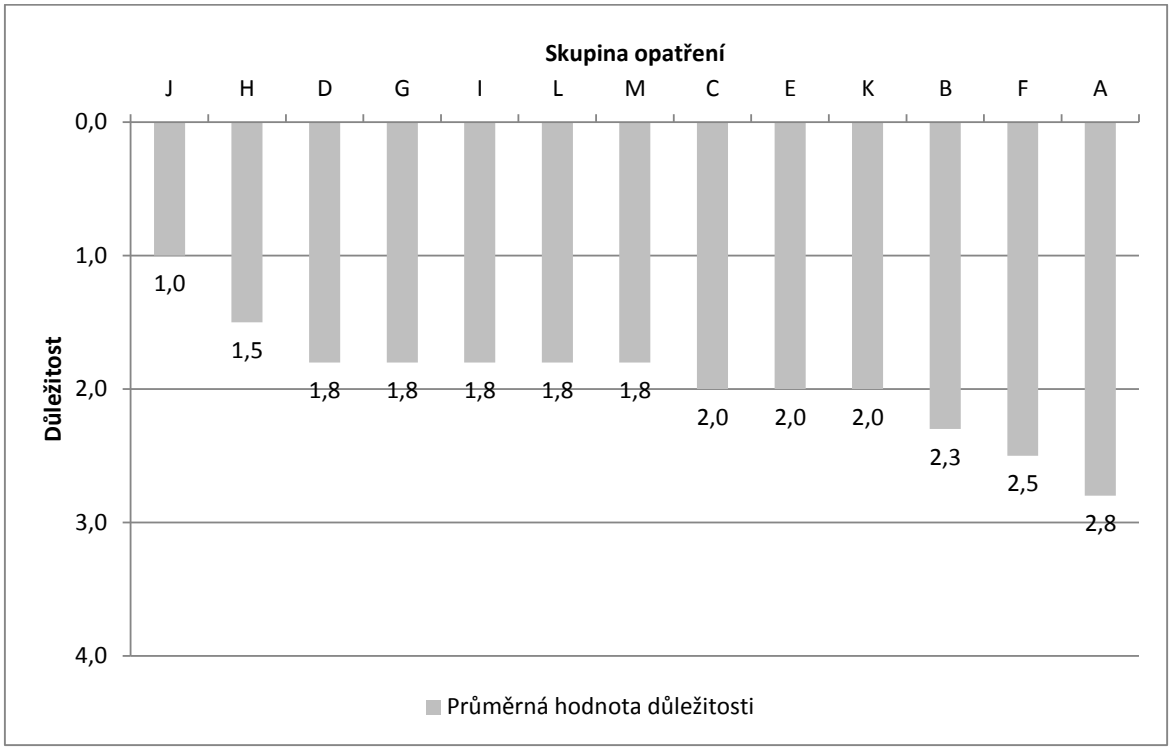
Jak znázorňuje následující tabulka, u **ÚOSS** je za nejdůležitější nástroj pro zvýšení efektivity činností organizace považováno **Řízení lidských zdrojů**, na čemž se shodli všichni respondenti. Do skupiny nejdůležitějších opatření na základě přiřazených stupňů důležitosti po zprůměrování patří ještě **dalších 6 opatření**. Není mezi nimi však kromě Implementace projektového řízení žádné opatření spojené s dosažením certifikace, či standardu.

Naproti tomu u každého z opatření Benchmarking, Bezpečnostní audit, Implementace projektového řízení, Implementace systému řízení kvality, Strategické plánování a Strategické řízení byl 1x přiřazen stupeň důležitosti 4 – Redundantní aktivity. U oblasti opatření Model CAF byl stupeň důležitosti 4 přidělen dokonce 2 respondenty.

Tabulka 58 Hodnocení důležitosti z pohledu ÚOSS

Skupina opatření	J	H	D	G	I	L	M	C	E	K	B	F	A
Průměrná hodnota důležitosti	1,0	1,5	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	2,0	2,0	2,0	2,3	2,5	2,8

Graf 46 Hodnocení důležitosti z pohledu ÚOSS



Příloha č. 8 – Podrobné výsledky stavu implementace opatření na zefektivnění VS u jednotlivých typů subjektů VS (k 2010)

Skupina opatření	Opatření	Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
A. Benchmarking	1. benchmarking	4,52%	42,86%	63,33%	36,90%
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	12,05%	28,57%	43,33%	27,98%
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	15,66%	35,71%	53,33%	34,90%
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	12,35%	28,57%	43,33%	28,08%
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	10,24%	28,57%	43,33%	27,38%
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	3,01%	21,43%	33,33%	19,26%
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	6,02%	14,29%	23,33%	14,55%
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	4,22%	7,14%	13,33%	8,23%
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	3,92%	7,14%	13,33%	8,13%
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	0,00%	0,00%	3,33%	1,11%
F. Model CAF	1. vstupní analýza	16,57%	57,14%	83,33%	52,35%
	2. realizace sebehodnocení	10,84%	50,00%	73,33%	44,73%
	3. komplexní implementace	8,43%	42,86%	63,33%	38,21%
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	9,34%	21,43%	33,33%	21,37%
H. Procesní řízení	1. popis procesů	14,16%	42,86%	63,33%	40,12%
	2. procesní audit/analýza	11,14%	21,43%	33,33%	21,97%
	3. úprava vybraných procesů	8,43%	21,43%	33,33%	21,07%
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	6,33%	21,43%	33,33%	20,36%
	5. procesní optimalizace	5,12%	21,43%	33,33%	19,96%
	6. implementace procesního řízení v organizaci	4,82%	21,43%	33,33%	19,86%
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	5,72%	42,86%	63,33%	37,30%

Skupina opatření	Opatření	Města a obce	Kraje	OSS	Průměr
	2. implementace napříč organizací	4,22%	28,57%	43,33%	25,37%
	3. vytvoření projektové kanceláře	3,61%	14,29%	23,33%	13,74%
	4. SW podpora projektového řízení	3,01%	7,14%	13,33%	7,83%
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	15,66%	50,00%	73,33%	46,33%
	2. analýza vzdělávacích potřeb	12,65%	35,71%	53,33%	33,90%
	3. strategie řízení lidských zdrojů	8,13%	35,71%	53,33%	32,39%
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	3,61%	7,14%	13,33%	8,03%
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	3,01%	42,86%	63,33%	36,40%
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	9,04%	42,86%	63,33%	38,41%
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	28,61%	35,71%	53,33%	39,22%
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	42,17%	35,71%	53,33%	43,74%
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	31,63%	14,29%	23,33%	23,08%
	5. vytvoření systému strategického plánování	7,53%	7,14%	13,33%	9,34%
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	3,61%	7,14%	13,33%	8,03%
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	2,41%	14,29%	23,33%	13,34%
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	0,60%	0,00%	3,33%	1,31%
	3. implementace Balanced ScoreCard	0,30%	0,00%	3,33%	1,21%
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	6,33%	50,00%	41,67%	32,66%
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	10,54%	28,57%	23,33%	20,82%
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	6,02%	28,57%	33,33%	22,64%

Zdroj: Autor

Příloha č. 9 - Rozložení jednotlivých opatření v rámci projektů zahrnutých v rámci analýzy SROI

Tabulka 59 Rozložení skupin opatření v rámci projektů zahrnutých do výpočtu ukazatele SROI u jednotlivých typů příjemců

Číslo projektu	Typ příjemce	Benchmarking	Finanční řízení a plánování	Implementace projektového řízení	Implementace systému řízení kvality	Model CAF	Procesní řízení a optimalizace	Řízení lidských zdrojů	Strategické plánování	Strategické řízení	Zpětná vazba s klienty
1	Statutární město	■			■	■	■	■	■		■
2			■				■				
3				■	■			■			
4									■	■	
5			■								
6				■			■				
7						■		■			
8			■						■		
9					■	■					
10	Město		■	■	■		■	■	■		
11			■				■				
12				■	■						
13					■	■					
14		■			■						■
15						■		■			
16			■				■		■		
17									■		
18					■					■	
19			■								

Číslo projektu	Typ příjemce	Benchmarking	Finanční řízení a plánování	Implementace projektového řízení	Implementace systému řízení kvality	Model CAF	Procesní řízení a optimalizace	Řízení lidských zdrojů	Strategické plánování	Strategické řízení	Zpětná vazba s klienty
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26	Obec/městys										
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											

Číslo projektu	Typ příjemce	Benchmarking	Finanční řízení a plánování	Implementace projektového řízení	Implementace systému řízení kvality	Model CAF	Procesní řízení a optimalizace	Řízení lidských zdrojů	Strategické plánování	Strategické řízení	Zpětná vazba s klienty
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50	Kraj										
51											
52											
53											
54											
55											
56											
57	OSS										
58											
59											
60											
61											
62											
63											
64											
65											
66											
67											

Číslo projektu	Typ příjemce	Benchmarking	Finanční řízení a plánování	Implementace projektového řízení	Implementace systému řízení kvality	Model CAF	Procesní řízení a optimalizace	Řízení lidských zdrojů	Strategické plánování	Strategické řízení	Zpětná vazba s klienty
68											
69											
70											
71											
72											
73											
74											
75											
76											
77											
78											

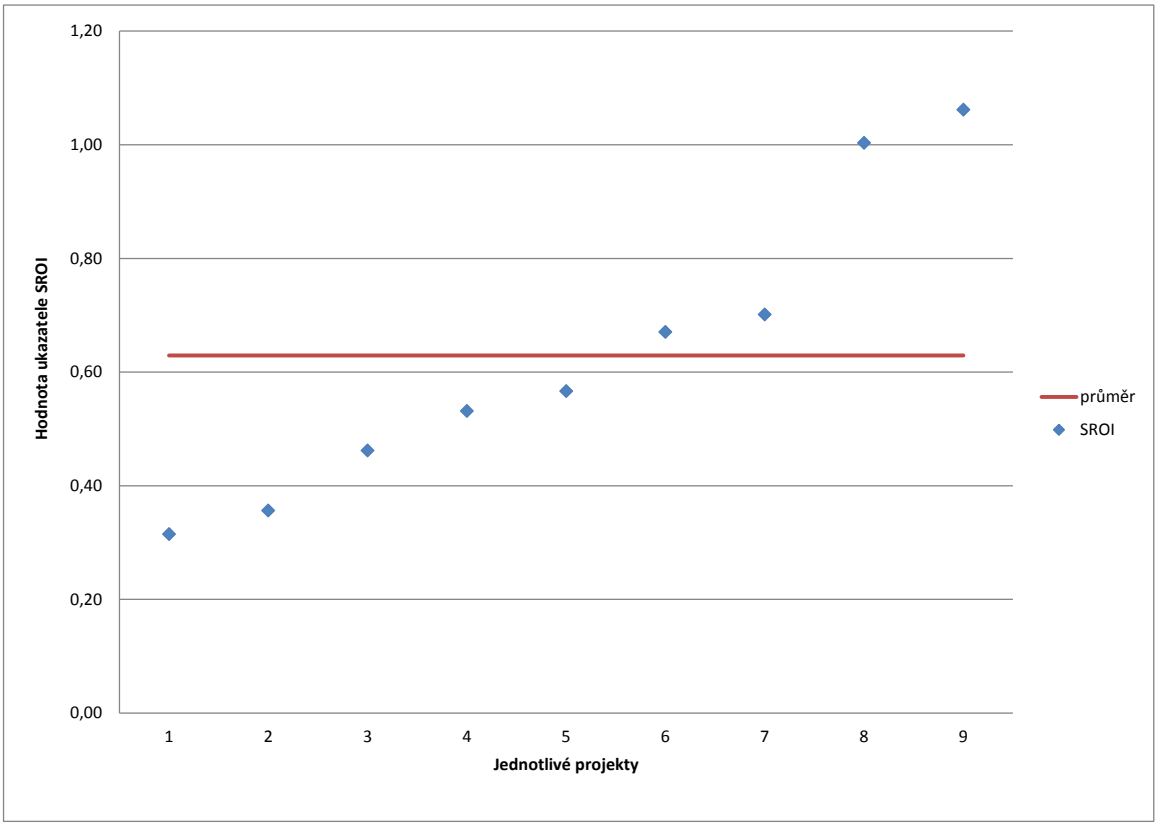
Příloha č. 10 – Podrobné výsledky hodnocení metodou SROI u jednotlivých typů subjektů veřejné správy

Podrobné výsledky hodnocení metodou SROI jsou uvedeny v členění na jednotlivé subjekty veřejné správy včetně znázornění průměrné hodnoty SROI a rozložení hodnot v rámci souboru, který zahrnoval celkem 78 projektů v následujícím členění dle typů příjemce:

Typ příjemce	Počet projektů	Podíl
Statutární město	9	11,5%
Město	16	20,5%
Obec/městys	24	30,8%
Kraj	7	9,0%
OSS	22	28,2%
Celkem	**78**	**100,0%**

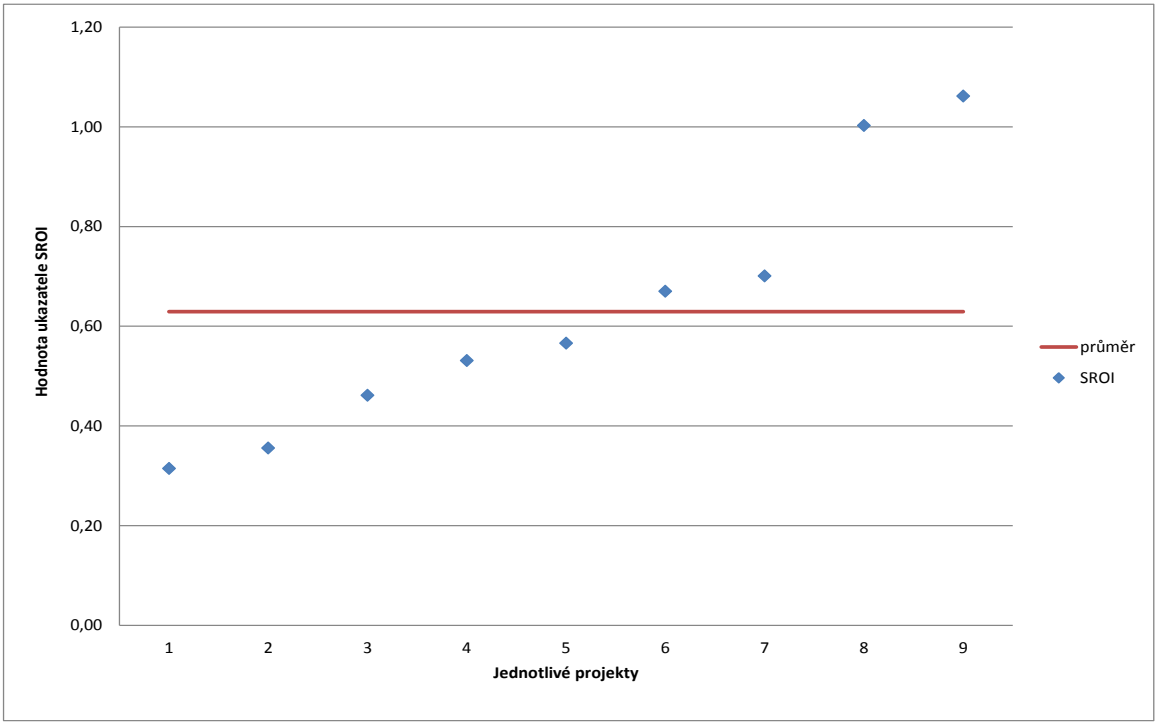
Zdroj: Autor

Graf 47 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – statutární města



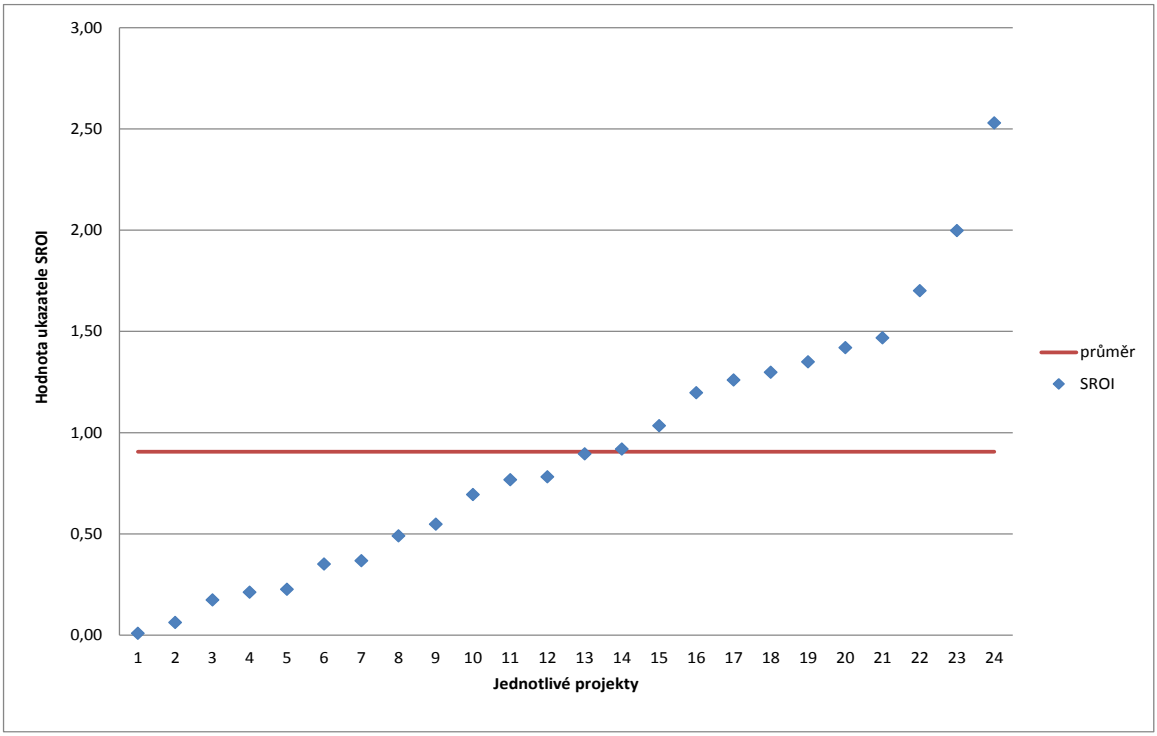
Zdroj: Autor

Graf 48 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – města



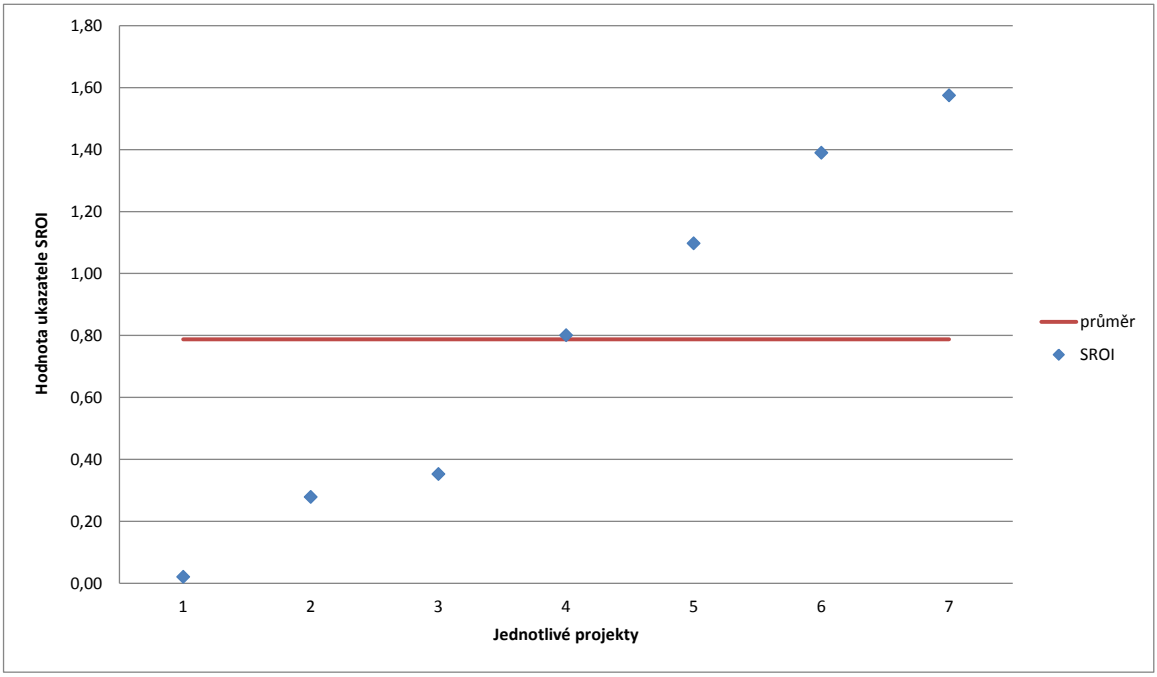
Zdroj: Autor

Graf 49 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – obec/městys



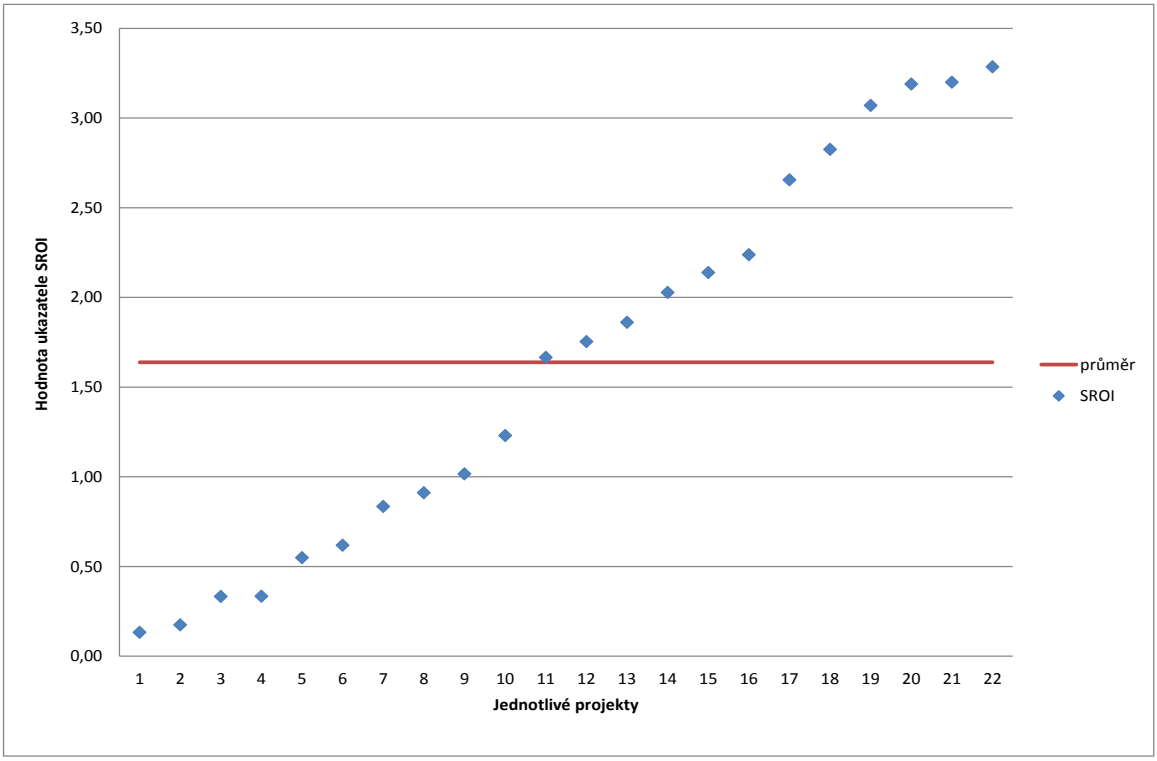
Zdroj: Autor

Graf 50 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – kraj



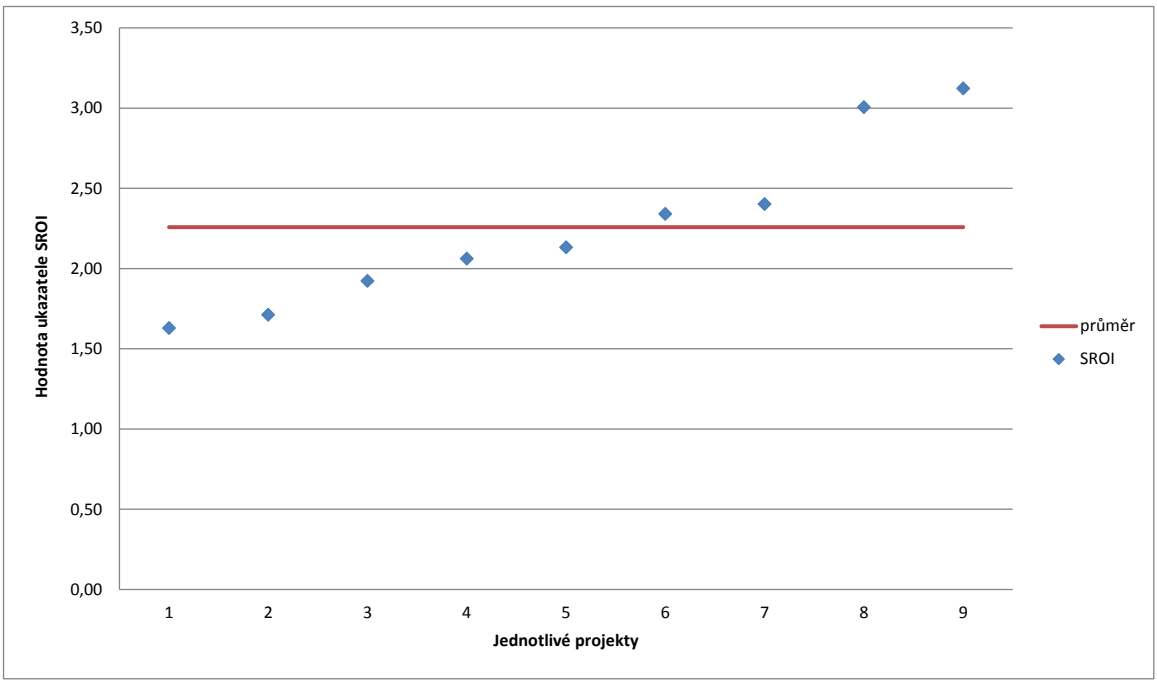
Zdroj: Autor

Graf 51 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí celkových nákladů – OSS



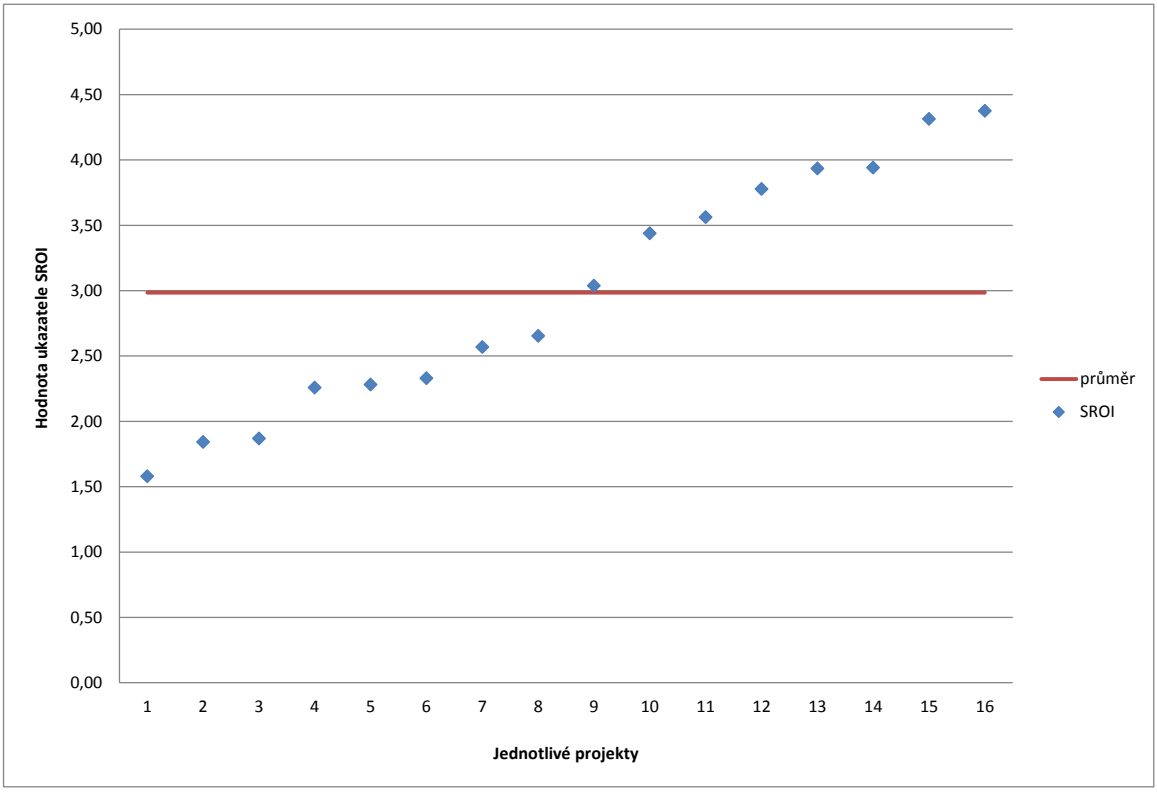
Zdroj: Autor

Graf 52 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – statutární města



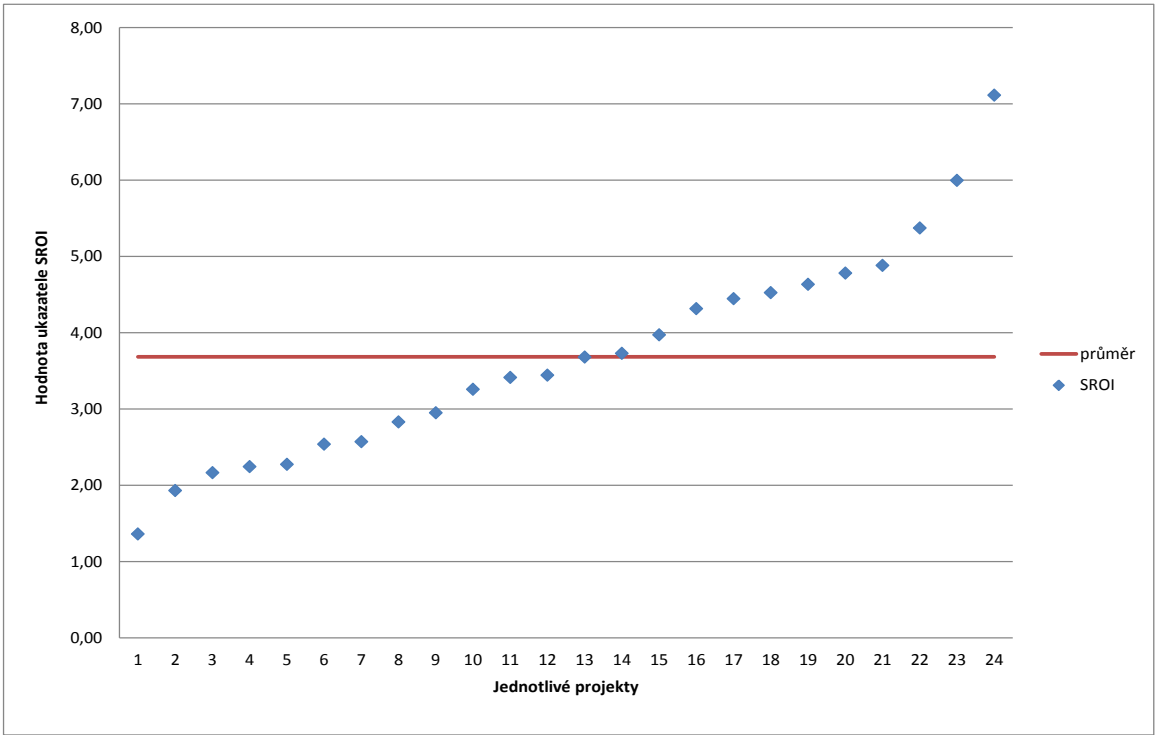
Zdroj: Autor

Graf 53 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – města



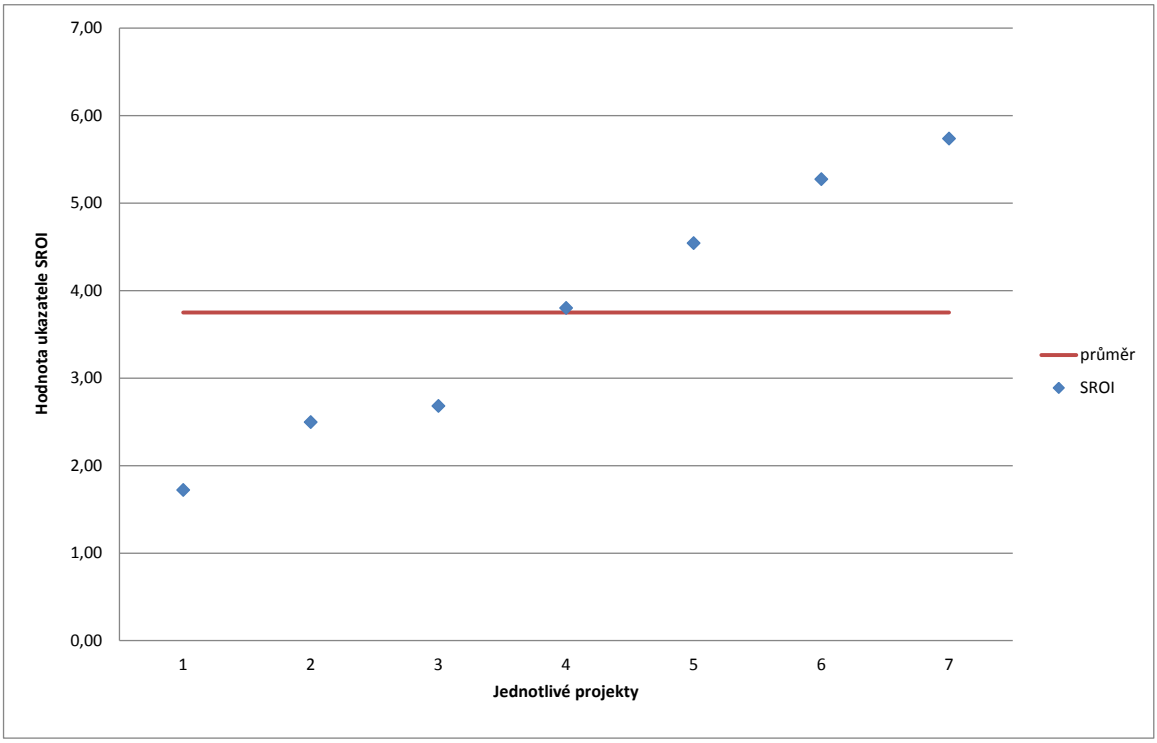
Zdroj: Autor

Graf 54 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – obec/městys



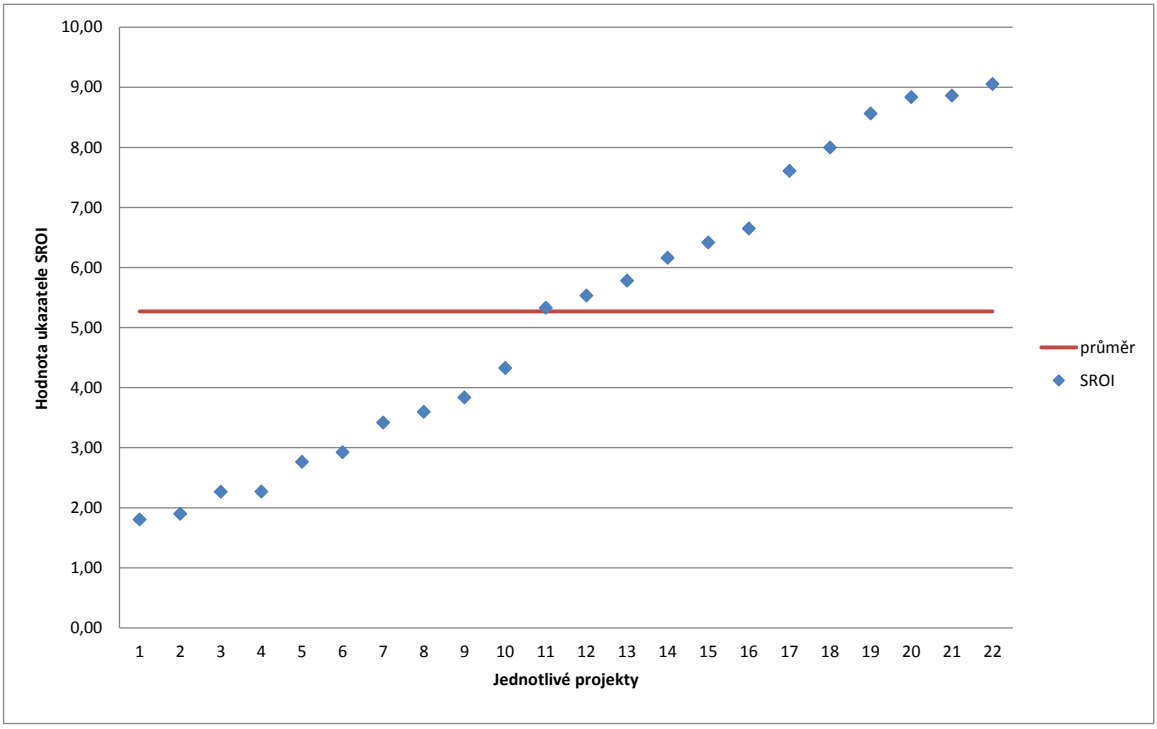
Zdroj: Autor

Graf 55 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – kraj



Zdroj: Autor

Graf 56 Rozložení hodnot ukazatele SROI při zahrnutí nákladů ve výši spolufinancování – OSS



Zdroj: Autor

Příloha č. 11 - Podrobná analýzy míry shody v zařazení jednotlivých opatření do systému opatření napříč jednotlivými typy subjektů veřejné správy

Tabulka 60 Podrobná analýzy míry shody v zařazení jednotlivých opatření do systému opatření napříč jednotlivými typy subjektů veřejné správy

Skupina opatření	Opatření	Shoda - OSS x kraje	Shoda - OSS x města a obce	Shoda - kraje x města a obce
A. Benchmarking	1. benchmarking	ANO	NE1	NE1
B. Bezpečnostní audit	1. bezpečnostní audit	NE1	***NE2***	NE1
C. Finanční řízení a plánování	1. analýza procesů / systému finančního řízení a plánování	ANO	ANO	ANO
	2. optimalizace ekonomických procesů, rozpočtu, controllingu, apod.	ANO	ANO	ANO
	3. nastavení systému finančního řízení a plánování	ANO	ANO	ANO
D. Implementace projektového řízení	1. Implementace PŘ dle standardu s certifikací (PMI, IPMA, PRINCE2 apod.)	NE1	NE1	ANO
E. Implementace systému řízení kvality	1. ISO 9001 - Systémy managementu jakosti (QMS)	NE1	NE1	ANO
	2. ISO 10006 - Směrnice pro management jakosti v projektech	ANO	ANO	ANO
	3. ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)	ANO	ANO	ANO
	4. ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)	ANO	ANO	ANO
F. Model CAF	1. vstupní analýza	ANO	NE1	NE1
	2. realizace sebehodnocení	ANO	NE1	NE1
	3. komplexní implementace	NE1	NE1	ANO
G. Organizační/ systémový audit	1. organizační / systémový audit	ANO	NE1	NE1
H. Procesní řízení	1. popis procesů	ANO	ANO	ANO
	2. procesní audit/analýza	ANO	ANO	ANO
	3. úprava vybraných procesů	ANO	ANO	ANO

Skupina opatření	Opatření	Shoda - OSS x kraje	Shoda - OSS x města a obce	Shoda - kraje x města a obce
	4. automatizace procesů / SW podpora procesů	ANO	NE1	NE1
	5. procesní optimalizace	ANO	***NE2***	***NE2***
	6. implementace procesního řízení v organizaci	ANO	***NE2***	***NE2***
I. Projektové řízení	1. implementace pouze ve vybraných složkách	ANO	NE1	NE1
	2. implementace napříč organizací	ANO	NE1	NE1
	3. vytvoření projektové kanceláře	ANO	NE1	NE1
	4. SW podpora projektového řízení	ANO	NE1	NE1
J. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	ANO	NE1	NE1
	2. analýza vzdělávacích potřeb	ANO	NE1	NE1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	ANO	NE1	NE1
	4. jiná komponenta - Kompetenční model	ANO	NE1	NE1
	4. jiná komponenta - Systém vzdělávání	ANO	NE1	NE1
K. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	ANO	NE1	NE1
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	ANO	NE1	NE1
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	ANO	ANO	ANO
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	ANO	NE1	NE1
	5. vytvoření systému strategického plánování	ANO	NE1	NE1
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	ANO	NE1	NE1
L. Strategické řízení	1. Model Excelence EFQM / TQM	ANO	ANO	ANO
	2. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	NE1	NE1	ANO

Skupina opatření	Opatření	Shoda - OSS x kraje	Shoda - OSS x města a obce	Shoda - kraje x města a obce
	3. implementace Balanced ScoreCard	ANO	ANO	ANO
M. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	ANO	NE1	NE1
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	ANO	NE1	NE1
N. Jiná/jiné opatření	1. vzdělávání	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Autor

Příloha č. 12 – Komplexní přehled transformace třístupňového modelu na dvoustupňový u všech typů organizací veřejné správy

Tabulka 61 Komplexní přehled transformace třístupňového modelu na dvoustupňový u všech typů organizací veřejné správy

Skupina opatření	Opatření	OSS		kraje		města a obce	
		3st	2st	3st	2st	3st	2st
A. Benchmarking	1. benchmarking	2	2	2	2	3	2
B. Finanční řízení a plánování	1. controlling	2	1	2	1	2	2
	2. nastavení systému finančního řízení a plánování	1	1	1	1	1	1
C. Projektového řízení	1. nastavení standardů projektového řízení	2	1	3	2	3	2
	2. vytvoření projektové kanceláře	2	2	2	2	3	2
D. Implementace systému řízení kvality	1. systémy managementu jakosti - ISO	2	2	3	2	3	2
	2. model CAF	2	1	2	1	3	2
	3. model Excelence EFQM / TQM	3	2	3	2	3	2
E. Organizační/ systémový audit	1. organizační/systémový audit	1	NA[63]	1	NA	2	NA
F. Procesní řízení	1. procesní optimalizace	1	1	1	1	3	2
	2. implementace procesního řízení v organizaci	1	1	1	1	3	1
	3. procesní modelování agend	NA	1	NA	2	NA	2
G. Řízení lidských zdrojů	1. personální audit	1	1	1	1	2	2
	2. analýza vzdělávacích potřeb/vzdělávání	1	1	1	1	2	1
	3. strategie řízení lidských zdrojů	1	1	1	1	2	1
	4. 360° zpětná vazba	NA	2	NA	2	NA	2
H. Strategické plánování	1. strategie organizace (úřadu)	1	1	1	1	2	2
	2. oborové (funkční) strategie nebo koncepce úřadu	2	2	2	2	1	2
	3. strategie území (města, kraje, na úrovni ČR)	1	NA	1	2	1	1

[63] NA – v rámci daného modele (dvoustupňového nebo trojstupňového) není/nebylo dané opatření zahrnuto.

Skupina opatření	Opatření	OSS		kraje		města a obce	
		3st	2st	3st	2st	3st	2st
	4. oborové (funkční) strategie nebo koncepce území (města, kraje, na úrovni ČR)	2	2	2	2	1	2
	5. vytvoření systému strategického plánování	1	1	1	2	2	2
	6. systém zapojení veřejnosti (v souladu s Místní agendou 21)	3	NA	3	2	2	2
	7. koncepce Smart city	NA	NA	NA	NA	NA	2
I. Strategické řízení	1. Management by Competencies – řízení na základě kompetencí	2	2	3	2	3	2
	2. implementace Balanced ScoreCard	3	2	3	2	3	2
	3. Regulatory Impact Assessment	NA	1	NA	2	NA	2
	4. Result Based Management	NA	2	NA	2	NA	2
J. Zpětná vazba s klienty	1. vytvoření systému zajištění zpětné vazby s klienty úřadu	2	1	2	1	3	1
	2. průzkum(y) spokojenosti klientů úřadu	2	1	2	1	3	2
	3. mystery client	NA	2		2	NA	2

Zdroj: Autor