

# Zhodnocení provozních nákladů obecního úřadu jako součásti hospodaření obce

Michaela Doupovcová

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela DOUPOVCOVÁ**  
Osobní číslo: **M080096**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Zhodnocení provozních nákladů obecního úřadu jako součásti hospodaření obce**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu se vztahem k danému tématu.

#### II. Praktická část

- Provedte základní charakteristiku obcí.
- Vysvětlete metodu řízení a kvality – Benchmarking. K čemu slouží, kdy je vhodné ji použít.
- Vyberte ukazatele pro porovnání provozních nákladů obecních úřadů a porovnejte je.
- Vyhodnoťte výsledky porovnávaných provozních nákladů vybraného obecního úřadu s dalšími úřady.
- Navrhněte na základě provedeného porovnávání doporučení pro zlepšení slabých stránek vybraného obecního úřadu.
- Dále doporučte jak dosáhnout kvalitnějších výsledků hospodaření.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- [2] HONUS, R., et al. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. Model excellence EFQM: verze pro veřejný sektor. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. 38 s. ISBN 80-02-01589-4.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. Q 1 Sborník příspěvků: 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4099-6.
- [5] PŮČEK, M., KOCOUREK, S. Řízení procesů výkonů státní správy: případová studie Vsetín. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Stanislav Kocourek**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 25. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
\* zást. děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
\* zást. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

  
.....

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení provozních nákladů vybraných obecních úřadů. Úřady jako celky vykonávají denně spoustu úkonů, pro které by měla být prvořadá kvalita služby a spokojenost občanů. Ceny a výkony provozních nákladů jednotlivých úřadů jsou rozdílné. Vybereme konkrétní provozní náklady obecních úřadů a pomocí marketingové metody benchmarking provedeme analýzu. Metoda benchmarking nás učí spolupracovat, eticky myslet a hlavně zlepšovat služby občanům. V závěrečné části uvedeme doporučení, která by mohla ušetřit provozní náklady a zlepšit hospodaření obecních úřadů.

Klíčová slova: obec, obecní úřad, etický kodex, metoda benchmarking, provozní náklady, veřejná správa.

## **ABSTRACT**

The goal of my work is to evaluate the operating costs of selected municipalities. Office as a whole perform many daily tasks, which should be paramount quality of service and satisfaction of citizens. Prices and performance costs of operating each office are different. Select specific operating costs with municipalities and marketing methods perform benchmarking analysis. Benchmarking method teaches us to cooperate, to think ethically and principally to improve services to citizens. In the final section we will present recommendations that could cut operating costs and improve management of municipal authorities.

Keywords: community, municipal office, a code of ethics, benchmarking method, operating costs, the public administration.

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Stanislavu Kocourkovi, za obětavost, vstřícnost a čas, který mi věnoval, a za cenné rady a informace, které mi poskytnul.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 UVOD DO PROBLEMATIKY VEŘEJNÉ EKONOMIE</b> .....	<b>13</b>
1.1 VEŘEJNÁ EKONOMIE.....	13
1.2 VEŘEJNÝ SEKTOR .....	13
1.3 VEŘEJNÁ SPRÁVA .....	14
1.3.1 Členění veřejné správy .....	14
1.4 VEŘEJNÉ SLUŽBY .....	15
1.4.1 Sociální služby .....	15
1.4.2 Zdravotnictví .....	15
1.4.3 Školství, tělovýchova, sport a spolky.....	16
1.4.4 Zaměstnanost.....	16
1.4.5 Kultura a cestovní ruch .....	16
1.4.6 Doprava .....	16
1.4.7 Vnitřní věci, policie, soudnictví .....	16
1.4.8 Životní prostředí a regionální rozvoj.....	17
1.4.9 Informační služby, spoje, obrana .....	17
<b>2 OBEC</b> .....	<b>18</b>
2.1 MĚSTA .....	18
2.2 VZTAH OBCÍ KE KRAJI A STÁTU .....	19
2.3 OBČANSTVÍ OBCE .....	19
2.3.1 Čestné občanství.....	20
2.4 ÚZEMÍ OBCE .....	20
2.5 PŮSOBNOST OBCÍ.....	20
2.5.1 Věcná působnost .....	20
2.5.2 Samostatná působnost .....	21
2.5.3 Přenesená působnost .....	23
2.5.4 Rozlišení samostatné a přenesené působnosti.....	23
2.6 ORGÁNY OBCE .....	23
2.6.1 Zastupitelstvo obce.....	24
2.6.2 Rada obce .....	24
2.6.3 Starosta .....	24
2.6.4 Výbory.....	25
2.6.5 Komise .....	25
2.7 ROZPOČTY OBCÍ .....	25
2.7.1 Příjmy obcí .....	25
2.7.2 Výdaje obcí .....	26
2.7.3 Majetek obce .....	27
2.8 HOSPODAŘENÍ OBCÍ.....	27
2.9 OBECNÍ ÚŘAD.....	28
2.9.1 Odbory obecních úřadů .....	29
2.9.2 Činnost obecního úřadu.....	29
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>



<b>3</b>	<b>OBECNÁ CHARAKTERISTIKA OBCÍ.....</b>	<b>31</b>
3.1	OBCE V ČESKÉ REPUBLICE .....	31
<b>4</b>	<b>METODY ŘÍZENÍ KVALITY A EFEKTIVNOSTI.....</b>	<b>32</b>
4.1	DŮVODY ZAVÁDĚNÍ METOD KVALITY DO VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	32
4.1.1	Kvalita ve veřejné správě .....	32
4.2	DRUHY METOD A NÁSTROJŮ .....	33
4.2.1	Cyklus PDCA.....	33
4.2.2	System kvality dle ISO.....	34
4.2.3	Model CAF.....	34
4.2.4	Místní agenda 21 .....	35
4.2.5	Reengineering .....	36
4.2.6	Benchmarking .....	36
4.3	ETICKÝ KODEX.....	37
4.3.1	Etický kodex benchmarkingu.....	37
<b>5</b>	<b>METODA BENCHMARKING.....</b>	<b>39</b>
5.1	ÚVOD DO PROBLEMATIKY BENCHMARKINGU .....	39
5.1.1	Definice benchmarkingu .....	39
5.1.2	Historie benchmarkingu .....	39
5.1.3	Využití benchmarkingu ve veřejné správě.....	40
5.2	MĚŘENÍ VÝKONU VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....	41
5.3	VÝCHODISKA, TYPY, CYKLUS BENCHMARKINGU .....	42
5.3.1	Východiska benchmarkingu.....	42
5.3.2	Jednotlivé typy benchmarkingu .....	43
5.3.3	Benchmarkingový cyklus (proces).....	44
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PROVOZNÍCH NÁKLADŮ .....</b>	<b>46</b>
6.1	PROVOZNÍ NÁKLADY OBECNÍCH ÚŘADŮ .....	46
6.2	VYBRANÉ UKAZATELE PRO POROVNÁVÁNÍ PROVOZNÍCH NÁKLADŮ.....	46
6.2.1	Postup pro porovnávání ukazatelů .....	46
6.2.2	Proč provádíme srovnání ukazatelů .....	47
6.2.3	Porovnávané ukazatele obecních úřadů .....	47
6.3	AGENDA BUDOV .....	47
6.3.1	Budovy - první porovnávaný ukazatel .....	48
6.3.2	Budovy - druhý porovnávaný ukazatel .....	49
6.3.3	Budovy - třetí porovnávaný ukazatel .....	51
6.3.4	Budovy - čtvrtý porovnávaný ukazatel .....	52
6.3.5	Budovy - pátý porovnávaný ukazatel.....	53
6.4	AGENDA INFORMATIKY .....	54
6.4.1	Informatika - první porovnávaný ukazatel .....	54
6.4.2	Informatika – druhý porovnávaný ukazatel .....	56
6.5	AGENDA SLUŽEBNÍCH VOZIDEL .....	57
6.5.1	Služební vozidla - první porovnávaný ukazatel .....	57
6.5.2	Služební vozidla - druhý porovnávaný ukazatel .....	59
6.5.3	Služební vozidla - třetí porovnávaný ukazatel .....	60
6.5.4	Služební vozidla - čtvrtý porovnávaný ukazatel .....	61
6.5.5	Služební vozidla - pátý porovnávaný ukazatel.....	62

6.6	AGENDA NA ÚKLID .....	63
6.6.1	Úklid - první porovnávaný ukazatel.....	64
6.6.2	Úklid - druhý porovnávaný ukazatel.....	65
6.7	AGENDA NA TELEFONY .....	66
6.7.1	Telefony - první porovnávaný ukazatel .....	67
6.7.2	Telefony - druhý porovnávaný ukazatel .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>70</b>
<b>RESUMÉ .....</b>		<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>78</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>79</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je zhodnocení vybraných provozních nákladů obecních úřadů jako součástí hospodaření obcí.

Cílem bakalářské práce je navrhnout co nejlepší řešení hospodaření s provozními náklady Obecnímu úřadu č. 4.

V teoretické části popisujeme veřejný sektor a veřejnou správu. Dále se zabýváme pojmem obec, charakteristikou obce, působností obce a obecním úřadem. Rovněž uvádíme jednotlivé metody a nástroje měření kvality provozních nákladů ve veřejné správě. Nezapomínáme na důležitost etického kodexu, jehož použití by mělo být ve veřejných službách samozřejmostí.

V praktické části se snažíme popsat hospodaření obcí, jejich příjmy a výdaje. Začneme se zabývat podrobněji metodou benchmarking, kterou jsme si vybrali jako nejefektivnější metodu k porovnávání dat a informací. Popíšeme benchmarkingový proces jako metodu řízení kvality ve veřejné správě. Sesbíráme vhodná data a informace a převedeme je na ukazatele. Jednotlivé ukazatele vybraných obecních úřadů porovnáme a na základě analýzy vyhodnotíme. Navrhne na základě provedené analýzy doporučení pro nejslabší obecní úřad.

Výsledkem naší bakalářské práce by měla být přijatelná a vhodná doporučení. Na základě změn plynoucích z těchto doporučení, by mohl náš Obecní úřad č. 4 v budoucnu dosáhnout zlepšení svého hospodaření.

V závěrečné části zopakujeme jednotlivá doporučení jak dosáhnout kvalitnějších výsledků hospodaření.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 UVOD DO PROBLEMATIKY VEŘEJNÉ EKONOMIE

Historický vývoj rozdělil společnost na tři vzájemně spolupracující ekonomické vrstvy: na domácnosti, firmy a veřejný sektor. Z ekonomického i společenského pohledu je tohle uspořádání nejefektivnější.

### 1.1 Veřejná ekonomie

Veřejná ekonomie je vědní disciplína, která zkoumá strukturu, fungování a efektivnost té části národního hospodářství, která má neziskový charakter a je financována z přerozdělovacích procesů. Tuto část ekonomiky nazýváme veřejným sektorem.

### 1.2 Veřejný sektor

Za veřejný sektor lze v optimálním případě považovat instituce poskytující společnosti takový druh služeb, které by bylo nevhodné, nepraktické až nemožné poskytovat soukromými firmami či jednotlivci. Neexistuje zde totiž přímý vztah mezi uživatelem služby a jejím poskytovatelem. Veřejný sektor je proto financován z daní a poplatků vybraných od domácností a firem. Jedná se například o obranu (armáda), bezpečnost (policie), zákonodárství, soudnictví, dohled nad hospodářskou soutěží, správu nezbytné infrastruktury, veřejné osvětlení, poskytování základního stupně vzdělání a další.

Veřejný sektor je velmi důležitou součástí ekonomických systémů všech demokratických společností. Je to souhrn vztahů (a činností) mezi subjekty, z nichž vždy jedním je stát (nebo město, obec). Veřejný sektor můžeme definovat jako část ekonomiky:

- která zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo,
- která je financována veřejnými financemi, tj. z prostředků rozpočtové soustavy,
- která je řízena veřejnou správou (státní správou a samosprávou),
- která podléhá veřejné kontrole občanů,
- o produkci veřejných statků se nerozhoduje na trhu, ale tzv. veřejnou volbou.

Z hlediska vlastnictví je ve veřejném sektoru vlastníkem některý ze subjektů veřejné správy: státní sektor a samosprávný sektor. [1, s. 13]

Existence veřejného sektoru spolu se sektorem soukromým je charakteristickou symbiózou, tzn. vzájemně prospěšným soužitím ve smíšené ekonomice. Oba sektory, veřejný (je zpravidla neziskový) a soukromý (který je většinou ziskový), se vzájemně doplňují. Selhává-li v zabezpečování statků jeden z nich, nastupuje ten druhý. [1, s. 18]

### 1.3 Veřejná správa

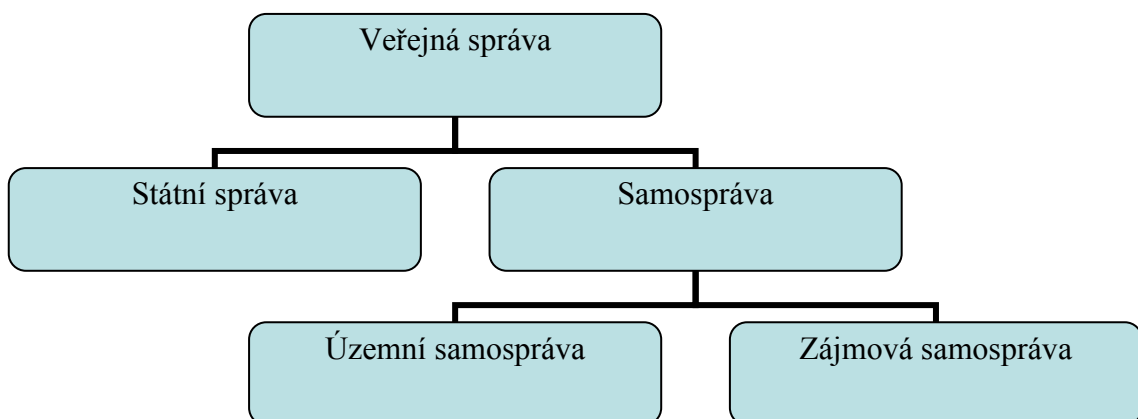
Veřejná správa je správa veřejných záležitostí realizovaná jako projev výkonné moci ve státě. Základní funkce veřejné správy můžeme rozdělit na:

- normativní - tvorba právních předpisů, základní rámec pro fungování společnosti,
- ochranné - zajištění a organizace vnitřní a vnější bezpečnosti a pořádku,
- ekonomicko-regulační (usměrňování vývoje ekonomiky),
- plánovací (koncepční) a hospodářsko-organizační.

Veřejná správa aktivně organizuje a řeší nejrůznější společenské situace. „*Veřejnou správu lze obecně vymezit jako správu veřejných záležitostí vykonávanou subjekty veřejné správy nebo prostřednictvím jejich orgánů. Veřejná správa zabezpečuje veřejné úkoly a vytváří předpoklady pro jejich realizaci a současně je také uskutečňuje.*“ [2, s. 9]

Cílem veřejné správy je efektivně a kvalitně zabezpečovat služby občanům. Veřejná správa se vlivem neustálých změn vyvíjí a modernizuje. Cílem je modernizace, kvalita práce orgánů veřejné správy a jejich pracovníků, zajištění větší dostupnosti a kvality služeb občanům, a efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky.

#### 1.3.1 Členění veřejné správy



Obr. 1 Veřejná správa

Veřejná správa se skládá ze dvou částí – **státní správy** (s dominantním postavením) a **samosprávy** (na úrovni územní samosprávy a zájmové samosprávy). Obě části jsou dotovány ze státního rozpočtu a jsou vzájemně provázané. Územní samospráva je jedním z principů demokracie a z projevů účasti občanů na „správě věcí veřejných“. Konkrétní podoba se liší jednak podle jednotlivých zemí, ale i podle historických etap rozvoje demokratických systémů. Podstatou samosprávy je přenesení určitých kompetencí při rozhodování z centrální úrovně na úroveň místní (na region, město, obec ale i organizace). [3, s. 27-28]

## 1.4 Veřejné služby

Prostřednictvím veřejných služeb jsou uspokojovány potřeby společnosti a občanů. Každá krajská a obecní samospráva zabezpečuje v daném regionu celou řadu veřejných služeb. Kvalitě poskytovaných služeb se přikládá stále větší význam. Nároky občanů se zvyšují a občan může prostřednictvím komunálních voleb vyjádřit svoji spokojenost nebo nespokojenost s daným úřadem.

Ve veřejných službách se poskytují služby v různých oblastech.

### 1.4.1 Sociální služby

Hlavní náplní činnosti odboru při výkonu této funkce je přijímání žádostí občanů o dávky pomoci v hmotné nouzi a dávky sociální péče z důvodu nepříznivého zdravotního stavu. Dávky pomoci v hmotné nouzi se poskytují občanům z titulu nedostatečných příjmů. Obecní úřady s rozšířenou působností zabezpečují úkoly na úseku sociálně právní ochrany dětí a mládeže, péče o zdravotně znevýhodněné občany a občany ohrožené sociálním vyloučením, rozhodování o příspěvku na péči a jeho vyplácením, výdej receptů na léčiva obsahující omamné látky zdravotnickým zařízením a výkon funkce protidrogového koordinátora.

Jedním ze základních předpokladů pro zvládnutí této náročné práce je odborná způsobilost, znalost právních předpisů, ochota pracovníků projevovaná ve vztahu k občanům.

### 1.4.2 Zdravotnictví

Většina zdravotnických zařízení patří do působnosti státu a také krajů. Avšak i obce, některé ziskové a neziskové organizace, mohou zřizovat nebo provozovat zdravotnická

zařízení. Zdravotnická zařízení by měla přispívat ke zlepšování celkového zdraví a kvality života obyvatel.

### **1.4.3 Školství, tělovýchova, sport a spolky**

V přenesené působnosti se obce starají o předškolní vzdělávání a vzdělávání na základních školách. Do působností krajů jsou zahrnuty školy střední. A školy vysoké patří do působnosti státu. I zde platí, že zřizovateli mohou být také ziskové i neziskové organizace. Do kompetencí obcí a obecních úřadů spadají mnohá školská zařízení pro volný čas dětí a mládeže. Jedná se o aktivity umělecké, sportovní i vzdělávací. Děti a mládež, které se zabývají sportovními a uměleckými aktivitami, nezlobí.

### **1.4.4 Zaměstnanost**

Stát přenáší působnost v oblasti zaměstnanosti na úřady práce. Obce a obecní úřady úzce spolupracují s úřady práce. Rostoucí nezaměstnanost je v dnešní době jeden z mnoha ukazatelů problematických regionů.

### **1.4.5 Kultura a cestovní ruch**

Oblast zajišťuje kulturní a společenské akce k výročím, festivaly, koncerty, různá ocenění, programy pro školy, přehlídky a soutěže, výstavní činnosti. Spolupracují s neziskovými organizacemi, které se zabývají činnostmi v oblasti kultury (tj. s občanskými sdruženími, folklorními soubory, soubory zájmové umělecké činnosti). Spravují kulturní památky a starají se o umělecké objekty na území obce.

### **1.4.6 Doprava**

Povinností každé obce je udržovat pozemní komunikace v bezpečném stavu. Obce jsou odpovědné za provoz místních komunikací a jejich údržbu. Dále zabezpečují dopravní obslužnost svého regionu. Kvalitní pozemní komunikace a jejich bezpečnost přispívají k zlepšení životního prostředí a především k ochraně života občanů.

### **1.4.7 Vnitřní věci, policie, soudnictví**

Podle zákona č. 533/1991 Sb., o obecní policii, se obce podílí na zabezpečení veřejného pořádku prostřednictvím obecní policie. Dále podle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, plní roli v rámci integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva. Soudnictví a Policie ČR patří mezi rozhodující služby a jsou v kompetenci státu.



#### **1.4.8 Životní prostředí a regionální rozvoj**

Oblast životního prostředí v rámci přenesené působnosti státní správy zajišťuje ochranu v úsecích tvorby životního prostředí, ochrany přírody a krajiny, zemědělství, ochrany zemědělského půdního fondu, ochrany zvířat proti nezákonnému zacházení a týrání, lesního hospodářství, čistotu ovzduší. Dále zajišťuje péči o městskou zeleň a majetkovou správu místních komunikací. Důležitým úkolem v dnešní době je zabezpečení sběru a třídění komunálních odpadů. Ekologická výchova a osvěta jsou zařazeny do vzdělávání předškolních dětí a školní mládeže. Dalším příkladem komunálních služeb je (například čistota města, veřejné osvětlení, pohřebnictví, odklizení sněhu atd.).

Územní plán a strategický plán jsou jedny z hlavních nástrojů pro úspěšný rozvoj obce.

#### **1.4.9 Informační služby, spoje, obrana**

Informační činností se rozumí získávání a poskytování informací, reprezentace informací daty, shromažďování a vyhodnocování údajů. Informační činnost je prováděna správci, provozovateli a uživateli informačních systémů. Z pohledu občana je požadavek na umožnění komfortní, bezpečné a důvěryhodné elektronické komunikace s pracovníky veřejné správy na všech úrovních. [ 7 ]

## 2 OBEC

Obec je tradičním základem územní samosprávy. Obec je územním společenstvím občanů, kteří se sami spravují. Svobodná obec je základem svobodného státu. Obec je veřejnoprávní územní korporace, má povahu veřejného úřadu. V právních vztazích má obec postavení právnické osoby a má právní subjektivitu. Hovorově se obec nazývá vesnicí.

Charakteristickými znaky obce jsou:

- vlastní území (územní základ obce),
- obyvatelstvo obce (personální základ obce),
- soustava orgánů, jimiž jedná a uskutečňuje svou vůli,
- vystupování v právních vztazích svým jménem – právní subjektivita a právotvorná - vydávání právních předpisů (právní základ obce),
- vlastní majetek a hospodaření podle vlastního rozpočtu (ekonomický základ obce).

Obcemi jsou ty územně samosprávné celky, které měly statut obce ke dni 12.11.2000, účinnosti zákona o obcích č. 128/2000 Sb., a dále obce nově zřízené podle tohoto zákona. Mohou to být obce vzniklé oddělením.

### 2.1 Města

Tradičně byly obce rozdělovány na vesnice, městečka (městyse) a města. To bylo významné v období feudalismu, kdy s těmito pojmy bylo spojováno rozdílné právní postavení. Po zrušení poddanství v roce 1848 šlo však jen o prestižnost označení. Dnes zákon vytváří zvláštní skupinu obcí – města. Města jsou obce, které byly městy ke dni účinnosti zákona o obcích č. 128/2000 Sb. Obce, které postavení města získaly během historického vývoje, dnes městy být nemusí.

Novými městy se mohou stát obce, jež mají nejméně 3 000 obyvatel a za město je určí předseda sněmovny Parlamentu. Návrh předsedovi Poslanecké sněmovny podává dotčená obec. Změna obce v město se dotýká samosprávy obce, a tedy přísluší do její výsostné úvahy, zda takovou změnu chce. K návrhu se musí vyjádřit vláda, podmínkou není vyjádření souhlasné. [4, s. 7-8]

## 2.2 Vztah obcí ke kraji a státu

Obecně lze říci, že mezi orgány všech veřejnoprávních korporací má být uplatňována zásada vzájemné spolupráce a součinnosti. Všechny veřejnoprávní korporace jsou zřízeny zákonodárnou mocí, která jako součást moci ve státě slouží občanům. V oblasti územní samosprávy je obec základní jednotkou a její vztah ke kraji není vztahem nadřízeného a podřízeného. Obec má v rámci samosprávy obecnou působnost. Je-li něco působností územní samosprávy a není-li výslovně stanoveno, že jde o působnost kraje, vždy je příslušná obec. Orgány státu i kraje jsou povinny předem projednat s obcí návrhy dotýkající se její působnosti. Stanovisko obce má být vzato v úvahu, není však závazné.

V oblasti přenesené státní správy je rozhodující znění konkrétních zákonů a obec může být podřízena jak orgánům kraje, tak i přímo orgánům státu. [4, s. 12-19]

## 2.3 Občanství obce

Každá obec musí být trvale obývána lidmi. Obyvatelstvo obce je personálním znakem obce, patřícím mezi její základní a nutné prvky. Občanem obce je státní občan, který je v obci hlášen k trvalému pobytu. Občan obce starší 18 let má právo:

- volit zastupitelstvo a být volen do zastupitelstva obce a hlasovat v místním referendu za podmínek stanovených zvláštním zákonem,
- vyjadřovat na zasedání zastupitelstva obce v souladu s jednacím řádem svá stanoviska k projednávaným věcem,
- vyjadřovat se k návrhu rozpočtu obce a k závěrečnému účtu, a to písemně ve stanovené lhůtě nebo ústně na zasedání zastupitelstva,
- nahlížet do rozpočtu, závěrečného účtu a do usnesení a zápisů z jednání zastupitelstva, do usnesení rady, výborů zastupitelstva a komisí rady a pořizovat si z nich výpisy,
- požadovat projednání určité záležitosti v oblasti samostatné působnosti radou nebo zastupitelstvem: je-li žádost podepsána alespoň 0,5% občanů obce, musí být projednána do 60 dnů, v případě zastupitelstva do 90 dnů,
- podávat orgánům obce návrhy, připomínky a podněty, které vyřídí orgány obce bezodkladně, nejdéle do 60 dnů, v případě zastupitelstva do 90 dnů.

Tato uvedená oprávnění mají všechny fyzické osoby starší 18 let vlastníci nemovitost na území obce. Oprávnění občana obce může získat i cizinec starší 18 let přihlášený v obci k trvalému pobytu, stanoví-li tak mezinárodní smlouva, která je závazná pro stát a byla vyhlášena ve Sbírce mezinárodních smluv. [4, s. 12-15]

### **2.3.1 Čestné občanství**

Čestné občanství může zastupitelstvo obce v samostatné působnosti udělit komukoliv, tedy i cizincům a bezdomovcům a osobám, které nemají trvalý pobyt v obci. Je možné udělit čestné občanství i posmrtně.

## **2.4 Území obce**

Základním znakem každé obce je její území. Katastrální území u malých obcí je totožné s administrativním územím obce. Větší obce se však mohou skládat z více katastrálních území. Katastrální území je pojmem státní správy v oblasti geodézie a kartografie.

Celé území státu je součástí obcí. Změny území mezi sousedními obcemi může být dosaženo jen dohodou obcí, se kterou vysloví souhlas dotčená zastupitelstva obcí. Dohoda musí být projednána s příslušným katastrálním úřadem. Změna hranic obce, která je zároveň hranicí krajů, může být změněna jen zákonem. Území obce se může členit na části (osady).

## **2.5 Působnost obcí**

Působnost je oblast činnosti subjektu veřejné správy v rámci úpravy určitých společenských vztahů (věcná působnost), na určitém území (prostorová, místní či též územní působnost), vůči určitému okruhu osob (osobní působnost) a v určitém čase (časová působnost). Pokud se hovoří o funkční příslušnosti, tak se tím myslí určení subjektu veřejné správy, který je příslušný rozhodovat v první instanci, dále o odvolání nebo i o dalším přípustném opravném prostředku.

### **2.5.1 Věcná působnost**

Věcnou působností rozumíme oblast společenských vztahů v rámci veřejné správy, které jsou upravovány a spravovány příslušným subjektem veřejné správy v rámci jeho činnosti. Věcná působnost obcí je realizována jednak formou samosprávy (samostatné působnosti)

a jednak formou přenesené státní správy na obec (přenesená působnost). Oba druhy věcné působnosti musí mít zákonný základ.

### 2.5.2 Samostatná působnost

Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny státu, krajům, nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů obce. Samostatná působnost obcí je uvedena v zákonech jednak příkladným výčtem a jednak jako péče v územním obvodu obce v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeby ochrany a rozvoje zdravých životních podmínek, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

Do samostatné působnosti ze zákona o obcích zejména patří:

- hospodaření obce, nabývání, zcizení a zatěžování majetku obce, poskytování a přijímání půjček,
- vydání komunálních dluhopisů,
- program rozvoje územního obvodu obce,
- schvalování územního plánu obce (společenská dohoda o využití území lidmi, kteří v něm žijí) a regulačního plánu (stanovuje využití jednotlivých pozemků a určuje regulační prvky plošného a prostorového uspořádání) a vyhlášení jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou,
- rozpočet obce a závěrečný účet,
- přezkoumání hospodaření,
- trvalé a dočasné peněžní fondy obce,
- právnické osoby obce a organizační složky obce, účast obce v právnických osobách (jako speciální právnické osoby může územní samospráva zřizovat své příspěvkové organizace, jejímž hlavním cílem není vytvářet zisk),
- vydávání obecně závazných vyhlášek,
- místní referendum,
- návrh změn katastrálního území uvnitř obce, změny hranic obce, slučování obcí,

- ustanovování starosty, místostarosty, rady, výborů zastupitelstva, komisí rady obce a stanovení odměn členům zastupitelstva,
- osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce, organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu,
- obecní policie,
- spolupráce s jinými obcemi,
- zřizování částí obce, stanovení názvu částí obce, ulic a dalších veřejných prostranství,
- čestné občanství a ceny obce,
- řešení návrhů, podnětů a připomínek zastupitelů obce a orgánů obce,
- ukládání pokut za správní delikty v samostatné působnosti,
- napomáhání odpovídajícího důstojného umístění pro orgány státu a kraje,
- péče v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytvoření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb občanů obce,

Do **samostatné působnosti** na základě **zvláštních zákonů** dále patří:

- zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízení jim sloužících,
- zřizování jednotky dobrovolných hasičů a zabezpečení úkolů požární ochrany v obci,
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi,
- místní poplatky (vlastní správu vybírání místních poplatků provádí obecní úřad v přenesené působnosti, což výslovně stanoví po novele zákon o místních poplatcích),
- ochrana veřejného zdraví ve věcech dezinfekce, deratizace a ochrany nočního klidu,
- zajišťování připravenosti obce na mimořádné události a podílení se na provádění záchranných a likvidačních prací a na ochraně obyvatelstva,
- provozování veřejného pohřebiště.

### 2.5.3 Přenesená působnost

Státní správa vykonávaná obcí je přenesená působnost; jež je určena ve speciálních zákonech, přičemž na obce je přenesena rozdílná míra státní správy. Dle ústavy může zákon svěřit orgánům územní samosprávy výkon státní správy. Při výkonu přenesené působnosti se obce řídí právním řádem, ale i usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů (ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy).

Výkon přenesené působnosti je nejen právem, ale i povinností obce. Musí být řádně zabezpečen, protože osoby mají právo na fungující veřejnou správu, a to zvláště pokud jsou v nich realizována jejich práva (např. výplata sociálních dávek).

Podle míry přenesení státní správy rozlišujeme:

1. všechny obce, na něž je přenesen základní výkon státní správy,
2. obce s matričním úřadem,
3. obce se stavebním úřadem,
4. obce s pověřeným obecním úřadem,
5. obce s rozšířenou působností (obce 3. stupně přenesené působnosti),
6. statutární města (jde o 19 měst určených zákonem o obcích),
7. Brno se zvláštní přenesenou působností,
8. Praha s působností kraje.

### 2.5.4 Rozlišení samostatné a přenesené působnosti

V řadě případů vznikají problémy, zda je konkrétní činnost obce v rámci samosprávy obce nebo přenesené státní správy. V moderní složité společnosti se klade důraz na funkční veřejnou správu, kdy je osobám jedno, zda je vykonávána jako státní správa či samospráva. Důležitá je její úspěšnost při správě společnosti. [4, s. 45-47]

## 2.6 Orgány obce

Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce. Dalšími orgány jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Obce spravují své záležitosti samostatně, státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasáhnout jen způsobem, který je dán zákonem.

### 2.6.1 Zastupitelstvo obce

**Zastupitelstvo obce** se skládá ze zastupitelů, kteří jsou voleni občany. Počet členů zastupitelstva je dán především počtem obyvatel obce, a dále velikostí územního obvodu. Např. obce do 500 obyvatel mohou mít 5 až 15 členů zastupitelstva, obce (města) nad 150 tis. obyvatel 35 až 55 členů zastupitelstva.

Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce, je mu vyhrazeno především:

- schvalování programu rozvoje obce,
- schvalování územního plánu obce a regulačního plánu,
- schvalování rozpočtu obce a závěrečného účtu obce, zřizování trvalých a dočasných peněžních fondů obce,
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce,
- rozhodování o vyhlášení místního referenda,
- volit ze svých řad starostu, místostarostu a radní a odvolávat je z funkce,

### 2.6.2 Rada obce

**Rada obce** je výkonným orgánem obce a ze své činnosti se zodpovídá zastupitelstvu. Rada obce je tvořena starostou, místostarostou (místostarosty) a dalšími členy rady volenými z řad členů zastupitelstva. Radě obce je například vyhrazeno:

- zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření,
- vydávat nařízení obce,
- rozhodovat o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce,
- stanovit počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a organizačních složkách obce.

### 2.6.3 Starosta

**Starosta** zastupuje obec navenek, je volen z řad členů zastupitelstva. Za výkon své funkce se také zastupitelstvu zodpovídá. Starostu zastupuje místostarosta. Starosta spolu s místostarostou podepisují právní předpisy obce. [1, s. 90-98]



#### 2.6.4 Výbory

Výbor je orgán, který je zřízen zastupitelstvem (výbor finanční, kontrolní, zaměstnanosti, dopravy, školství). Výbory předkládají návrhy a stanoviska zastupitelstvu. Počet členů jednotlivých výborů je lichý, nejméně pětičlenný a členové se scházejí podle potřeby.

#### 2.6.5 Komise

Komise jsou výkonné orgány obce, jejichž počet a skladba nejsou ničím vymezeny. Počet komisí je závislý na počtu obyvatel obce, na pravomoci, na působnosti obecní samosprávy. Obecní úřad má zřízené komise (kontrolní, mandátová, návrhová, poradní, přestupková, preferenční, kulturní, práce s dětmi, dopravní a další). [ 5, s. 24-40]

### 2.7 Rozpočty obcí

Hospodaření obce (především hospodaření s majetkem obce) je upraveno zákonem o obcích, sestavování rozpočtu obce a závěrečného účtu, specifikace příjmů a výdajů rozpočtu a hospodaření s prostředky rozpočtu se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Rozpočet obce je sestavován na rozpočtové období. Rozpočtové období obce je kalendářní rok. Podle uvedeného zákona o rozpočtových pravidlech obec sestavuje i rozpočtový výhled na dva až pět let, které následují po roce, na který je sestavován rozpočet.

Pokud není rozpočet obce schválen před 1. lednem rozpočtového roku, řídí se hospodaření rozpočtovým provizoriem. Pravidla rozpočtového provizoria stanoví zastupitelstvo obce.

#### 2.7.1 Příjmy obcí

Největší část příjmů rozpočtů obcí tvoří daňové příjmy – necelou jednu polovinu. Je to především svěřená daň z nemovitostí a sdílené daně (část celostátního výnosu DPFO, DPPO a DPH).

Daňový charakter mají i místní poplatky – např. poplatek ze psů, poplatek za lázeňský a rekreační pobyt, poplatek z výherních hracích přístrojů atd. Tyto místní poplatky jsou dané zákonem (zákon č. 565/1990 Sb. , o místních poplatcích, ve znění pozdějších novel), nicméně obecní zastupitelstvo rozhoduje, zda vůbec budou a v jaké výši (v rámci uvedeného zákona) v obci vybírány. [ 1, s. 99-100]

Součástí daňových příjmů jsou i správní poplatky, které zahrnují poplatky za správní úkony a rozhodnutí, jejich výsledkem jsou potom vydaná povolení, rozhodnutí atd.

Podle nedaňových příjmů (především příjmů z hospodaření s obecním majetkem a z vedlejšího podnikání obcí) v současné době tvoří asi 15% příjmů.

Významnou součástí příjmů obecních rozpočtů jsou dotace.

### 2.7.2 Výdaje obcí

Rozhodující částí výdajů rozpočtů obcí jsou běžné výdaje na zabezpečení lokálních veřejných statků a veřejných statků, které obce musí zabezpečit za stát v tzv. přenesené působnosti. Běžné výdaje tvoří asi jednu třetinu výdajů.

Kapitálové výdaje souvisejí s financováním investic. Na financování investic obvykle získávají obce nenávratné účelové kapitálové dotace ze státního rozpočtu nebo z dalších fondů (např. Státního fondu rozvoje bydlení). Kapitálové výdaje mohou být kryty i návratnými finančními prostředky. Obce především využívají investiční úvěry, půjčky z rozpočtové soustavy (především Státního fondu životního prostředí), v menší míře i z vydávání komunálních obligací.

Od roku 2003 platí pro obce povinnost nechat přezkoumat své hospodaření za uplynulý rok buď auditorem (obce s více než 5000 obyvateli) nebo krajským úřadem či auditorem (obce s méně než 5000 obyvateli).

Tato povinnost byla pravděpodobně vyvolána potřebou většího dohledu nad hospodařením obcí v České republice poté, co se mnohé z nich dostaly do zásadně neřešitelné finanční situace (např. do příliš vysoké zadluženosti a neschopnosti hradit své závazky). Stát neručí za hospodaření a závazky obcí, může pouze tyto závazky převzít smluvně.

Obce mohou při výkonu samostatné působnosti spolupracovat. Mají právo být členy svazku obcí, aby mohly lépe prosazovat své společné zájmy. Svazek obcí je právnickou osobou. Předmětem činnosti svazku obcí jsou většinou úkoly oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, veřejného pořádku, požární ochrany, ochrany životního prostředí, veřejného osvětlení, problémy s komunálním odpadem, dopravní obslužnosti atd.

Svazek obcí sestavuje též svůj vlastní rozpočet a závěrečný účet. Povinností svazku obcí je dát přezkoumat své hospodaření za uplynulý kalendářní rok auditorem. [1, s. 100-105]

### 2.7.3 Majetek obce

Vlastnictví majetku je předpokladem existence územní samosprávy. Obec vlastní a spravuje movitý a nemovitý majetek a o jeho způsobu využívání rozhodují volené orgány obce. Za svá rozhodnutí o hospodaření s majetkem odpovídají orgány občanům obce.

Obec má právo vstupovat do smluvních právních vztahů, takže může věci a majetek prodávat, pronajímat, vkládat majetek do organizací, s majetkem podnikat, majetkem ručit. Majetek obce musí být řádně evidován, využíván účelně a hospodárně a musí být chráněn před zničením, poškozením či odcizením.

#### Obecní majetek slouží k:

- veřejně prospěšným účelům (školy, nemocnice, divadla, kina),
- výkonu samosprávy (obec je uživatelem; budova obecního úřadu),
- dalším činnostem v obci (k různým druhům podnikání).

**Obec je investorem**, který plánuje a rozděluje investice. Obec provádí obecní výstavbu a odpovídá za hospodárné a efektivní využití investičních prostředků. Spolupracuje s dodavateli, projektanty, zajišťuje územní plánování v obci, vyhlašuje soutěže a řídí se stavebním zákonem. [5, s. 50-58]

## 2.8 Hospodaření obcí

Hospodaření obcí je prostředkem dosahování plánovaných cílů subjektu co nejefektivnější cestou. Mezi ekonomicko-správní činnosti zabezpečující provoz obce patří zejména správa majetku, tvorba rozpočtu, čerpání a následná kontrola rozpočtu, získávání finančních zdrojů a nakládání s nimi, vedení účetnictví, výkazů a další.

Spousta faktorů ovlivňuje způsob hospodaření jednotlivých obcí. Faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Mezi **vnitřní faktory**, které může obec ovlivnit, patří:

- kvalifikace, iniciativa zaměstnanců obce a přístup zaměstnanců k daným úkolům,
- organizační struktura a rozdělení pravomocí,
- charakter obce, velikost obce a nároky na strukturu a velikost majetku.

**Vnější faktory**, které mohou ovlivňovat hospodaření obcí, jsou většinou stanovené zákonem. Jedná se například o tyto faktory:

- stanovené vazby a povinnosti,
- právní prostředí a právní normy,
- kontrolní mechanismy, dotační pravidla a další.

Hospodaření ve veřejném sektoru je často neefektivní. Schází zde konkurence, řadu činností (které úřad vykonává) nelze ocenit a možnost bankrotu je omezená. Chybí přímá vazba mezi nákladem a odpovídající kvalitou plněných úkolů. Členění obcí podle činnosti obecních úřadů

**Obec a obecní úřad s výkonem správy v základním rozsahu** – jedná se o obec s obecním úřadem plnící samosprávnou funkci, obvykle s jedním katastrálním územím. Obecní úřad má jednoduchou organizační strukturu, nezřizuje odbory.

**Obec a obecní úřad s výkonem správy přenesené působnosti** – v ČR je celkem 388 obcí s obecním úřadem s výkonem přenesené působnosti, který vykonává státní správu pro vlastní obec i pro občany dalších obcí (stavebního úřadu, s výkonem pečovatelské služby, s výkonem matričního úřadu). Pověřené obecní úřady vykonávají správu v přenesené působnosti, vedou správní řízení ve svém obvodu v rozsahu stanoveném zákonem. Jsou to obvykle obce, které mají i více katastrálních území, zabezpečující kromě samosprávných záležitostí i činnosti pověřené státem.

**Obec a obecní úřad s výkonem správy rozšířené působnosti** – v ČR je celkem 205 obcí s obecním úřadem s výkonem správy s rozšířenou působností i pro další obce. Spravují občanské záležitosti, státní občanství, evidenci obyvatel, matriky, občanských průkazů, cestovních dokladů, motorových vozidel, řidičů, vozidel a další záležitosti, jejichž rozsah je určen právními předpisy. V sociální oblasti se jedná o dávky státní sociální podpory, dávky sociální péče, sociálně-právní ochrana dětí a o poskytování sociálních služeb. [5, s. 51-52]

## 2.9 Obecní úřad

Obecní úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce. Ve vedení obecního úřadu je starosta. Obecní úřad sídlí na území obce. Na adresu obecního úřadu jsou doručovány písemnosti.

Obecní úřad se může členit na odbory a oddělení podle rozhodnutí rady obce. Správné je stanovit i pravidla spolupráce mezi odbory úřadu, aby se rychle mohly řešit případné kompetenční konflikty.

Obecní úřad zřizuje úřední desku. Obec je povinna opatřit si vždy alespoň jeden výtisk Sbírky zákonů a zpřístupnit ji k nahlédnutí každému na obecním úřadě v úředních hodinách. Obdobně musí mít k dispozici Věstník právních předpisů kraje. Do sídla obecního úřadu se doručují všechny písemnosti určené pro obec a její orgány. [4, s. 86-90]

### 2.9.1 Odbory obecních úřadů

Výkonné orgány obce jsou odbory obecních úřadů, které obstarávají a spravují záležitosti obce. Počet odborů není taxativně stanoven a záleží na řízení obecní samosprávy, jak organizaci odborů v úřadě uspořádá.

Příklady odborů obecního úřadu:

- **Odbor organizační** zajišťuje usnesení volených orgánů, dále vlastní obecní správu a informační systém,
- **Odbor místního podnikání** zajišťuje ekonomický rozvoj obce, služby a dopravu,
- **Odbor finanční** zajišťuje hospodaření obce, hospodaří s finančními prostředky, provádí sestavování a čerpání rozpočtu,
- **Odbor školství, kultury a sportu** zajišťuje chod předškolních a školských zařízení a škol, chod kulturních a sportovních zařízení, pečuje o památky.

### 2.9.2 Činnost obecního úřadu

Řídící a správní činnost. Obecně platí, že je-li obec větší a je-li obecní úřad pověřen výkonem státní správy, je struktura obecního úřadu složitější. Vybrané obecní úřady jsou pověřeny výkonem státní správy i v dalších obcích. Obecní úřad svými komisemi, odbory a zaměstnanci vykonává administrativní činnost, která souvisí se správou: obce, obecního úřadu, záležitostí občanů a veřejných záležitostí obce.

Obecní úřad plní úkoly, které uložila obecní rada a obecní zastupitelstvo, pomáhá komisím v jejich činnosti, řídí organizace, které zřídila obec pro zabezpečení veřejných činností a zabezpečení činnosti veřejných statků. [5, s. 50-57 ]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

### 3 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA OBCÍ

Obec v ČR je základním územním samosprávným společenstvím, je zároveň veřejnoprávní korporací. Každá obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Obce i kraje sestavují každý rok své rozpočty. Svůj rozpočet sestavují i dobrovolné svazky obcí.

#### 3.1 Obce v České republice

Postavení obcí v České republice vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Obec v České republice je základním územním samosprávným společenstvím občanů. Tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec, pokud má alespoň tři tisíce obyvatel, je městem (pokud tak stanoví předseda poslanecké sněmovny po vyjádření vlády).

Obec má vlastní majetek, se kterým samostatně hospodaří. Majetek každé obce by měl být využíván efektivně a hospodárně. Hospodárnost bychom si mohly vysvětlit jako minimalizace nákladů. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Každá obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby všech svých občanů.

Pro srovnání provozních nákladů vybraných obecních úřadů jsme si vybrali metodu benchmarking, která byla zvolena jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci Evropské unie. Benchmarking je:

- relativně nízko nákladovou metodou zlepšování,
- ve veřejné správě uplatnitelný,
- lze snadno kombinovat s dalšími metodami řízení kvality,
- může být použit pro zvyšování kvality života občanů.

Každá obec by měla plnit stanovené úkoly co nejlépe, s co nejnižšími náklady a nejkvalitnějšími službami. Na jedné straně ušetřit náklady a na druhé straně služby občanům poskytnout vs nižší kvalitě není řešením hospodárnosti obce.

## 4 METODY ŘÍZENÍ KVALITY A EFEKTIVNOSTI

### 4.1 Důvody zavádění metod kvality do veřejného sektoru

Se vstupem České republiky do Evropské Unie se zvýšil tlak na kvalitu a efektivitu veřejných služeb. Modernizaci v této oblasti nastartovala reforma veřejné správy a to zánikem okresních úřadů a vznikem úřadů krajských. Další podstatný vliv na změny v přístupu zastupitelů a úředníků k občanům byla snaha porozumět a dát to, co občané chtějí a potřebují. Každá změna je tak trochu krokem do neznáma. Vždy musí být někdo, kdo se odváží první vykročit tím správným směrem a provést požadovanou změnu. V oblasti poskytovaných služeb občanům je možné využít různých metod porovnávání.

#### 4.1.1 Kvalita ve veřejné správě

Kvalita ve veřejné správě se v literatuře definuje jako „míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji“, přičemž:

- **zákazníci** (např. žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- **občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- **veřejné služby** jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;
- **oprávněnost** nebo **neoprávněnost požadavků zákazníků** je v řadě případů dána zákonnými normami nebo pomocí standardu (např. žádosti o výplatu sociální dávky nemůže být vyhověno z důvodu nesplnění podmínky). Oprávněnost nebo neoprávněnost požadavků občanů na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje (v každé obci nemůže být škola, nemocnice, pověřený úřad III. stupně atd.).

Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem poskytovaných veřejných služeb. Snahou veřejné správy je naučit dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem. [6, s. 7-12]



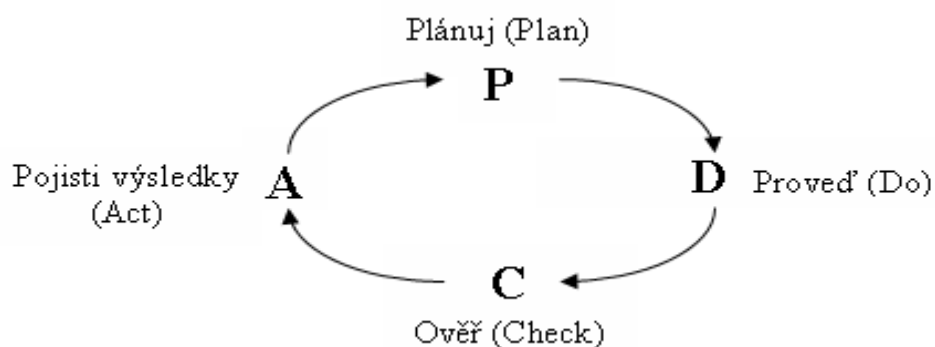
## 4.2 Druhy metod a nástrojů

Ve veřejné správě se v dnešní době setkáváme se spoustou metod, které nám pomáhají efektivně a účinně dosahovat co nejlepších výsledků. Výsledky můžeme porovnávat metodami, jako jsou benchmarking, systém kvality dle ISO, model CAF, Místní agenda 21, reengineering, cyklus PDCA a další metody. Pomocí těchto metod analyzujeme současné výkony a porovnáваме je s jinými obcemi. Takto můžeme nalézt nejlepší řešení a identifikovat příležitost k zlepšení vlastní práce a kvality poskytovaných veřejných služeb.

### 4.2.1 Cyklus PDCA

Cyklus zlepšování PDCA bývá někdy označován po svém tvůrci W. Edwards Demingovi jako Demingův cyklus. Ten uvedl do praxe postup, na němž je založena většina modelů zlepšování. Tato metoda má univerzální použití. Cyklus PDCA je zobrazení procesu trvalého zlepšování. Zahrnuje následující fáze, které níže zobrazuje obrázek č. 2:

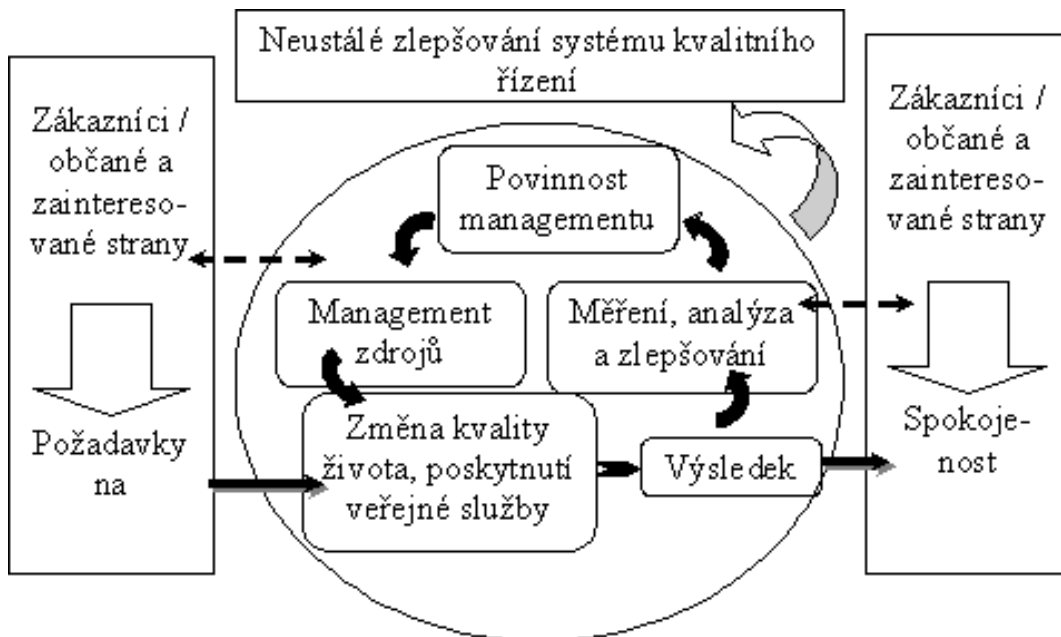
1. **Plánuj** (Plan) = Co a jak chceme zlepšovat.
2. **Proveď** (Do) = Realizace naplánovaného.
3. **Ověřuj** (Check) = Přezkoumání, zda jsme dosáhli požadovaných výsledků.
4. **Pojisti výsledky** (Act) = Opatření nutná ke zlepšení či opakovanému dosažení daných výsledků.



Obr. 2 Cyklus PDCA

#### 4.2.2 Systém kvality dle ISO

Systém kvality dle ISO lze zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. Systém je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti nalezneme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001. Model kvality dle ISO vysvětluje obrázek č. 3.:



Obr. 3 Model procesního systému řízení

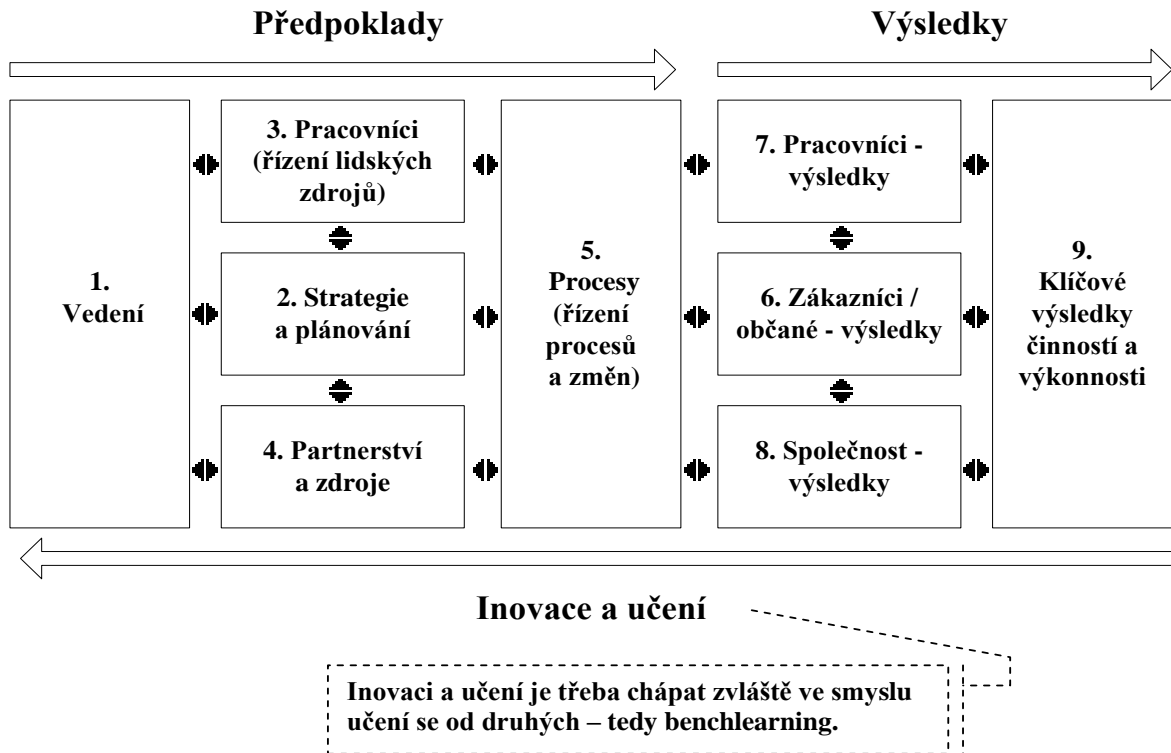
#### 4.2.3 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec) byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu EIPA jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě. Tento nástroj byl odvozen z modelu „excellence EFQM“. Model CAF je určen pro sebehodnocení všech druhů organizací ve veřejné správě (včetně samospráv).

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru.
2. Sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací.
3. Působit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality.
4. Usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF je založen na sebehodnocení devíti kritérií. Pět kritérií se týká předpokladů pro dosahování výsledků a čtyři kritéria náleží samotným výsledkům. V celém modelu je kladen důraz na procesní přístup. Problematika řízení procesů je přímo obsažena v jednom z kritérií (viz obrázek č. 4):



Obr. 4 Model CAF

#### 4.2.4 Místní agenda 21

Uplatňování Místní agendy 21 umožňuje zjišťovat potřeby občanů v daném území, komunikovat s nimi a zapojovat je do rozhodování.

Místní Agenda 21 je:

- Vše se provádí systematicky a při respektování udržitelného rozvoje.
- Slouží jako nástroj pro uplatňování principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni.
- Je to proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování, zapojováním veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech.
- Zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech.

- Směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase.

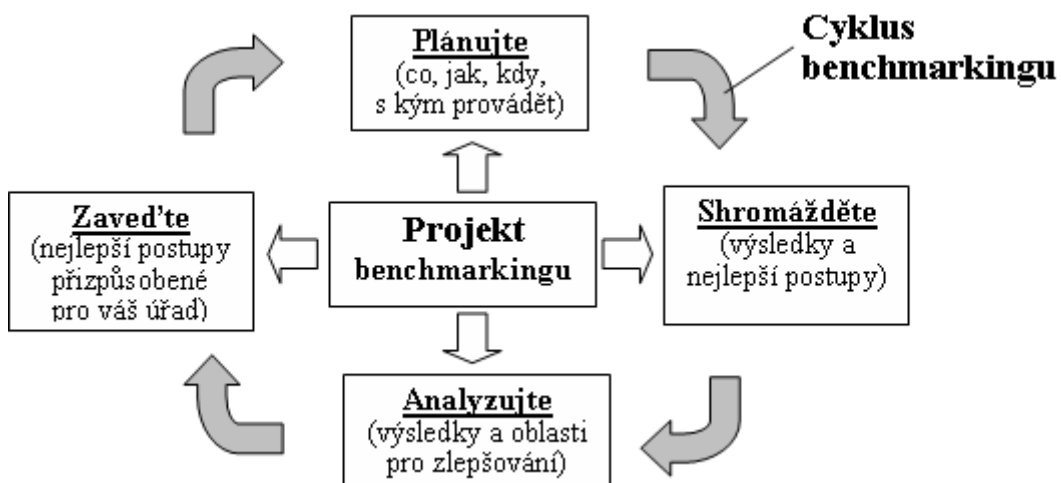
#### 4.2.5 Reengineering

Cílem reengineeringu by mělo být dosažení změny, která přinese výrazně vyšší výkonnost, kvalitu nebo efektivitu a v ideálním případě také spokojenější zákazníky a občany. Podle Hammera a Champyho „reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace, tak aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“.

#### 4.2.6 Benchmarking

Jedna z metod kvality, kterou lze uplatnit ve veřejné správě je benchmarking. Je to metoda, která se dříve požívala převážně v podnikatelské sféře. Tato metoda řízení kvality je založena na vzájemném porovnávání výkonu úřadu s jiným úřadem. Metoda benchmarking umožní jednotlivým partnerům zjistit, jak si stojí ve srovnání s ostatními. Srovnáním odhalí své silné a slabé stránky a z výsledků odvodit ponaučení.

V publikaci „Benchmarking ve veřejné správě“ je podrobně popsán sedmi krokový cyklus benchmarkingu, kterému se budeme podrobně věnovat v praktické části. V literatuře lze najít i čtyř krokový cyklus. Podrobně vysvětluje obrázek č. 5.:



Obr. 5 Cyklus a projekt benchmarkingu

Cyklus a projekt benchmarkingu, který má 4 kroky:

- **Plánujte** = (co, jak, kdy, s kým provádět),
- **Shromážděte** = (výsledky a nejlepší vstupy),
- **Analyzujte** = (výsledky a oblasti pro zlepšování),
- **Zaveďte** = (nejlepší postupy přizpůsobené pro váš úřad). [6, s. 14-17]

### 4.3 Etický kodex

Při hledání nejlepších postupů poskytování služeb občanům ve veřejné správě je velmi důležité dodržovat pravidla etického kodexu. Zaměříme se na etický kodex metody benchmarkingu. Tuto metodu budeme v praktické části bakalářské práce používat k porovnávání provozních nákladů obecních úřadů.

#### 4.3.1 Etický kodex benchmarkingu

Při aplikaci benchmarkingu je užitečné, aby jednotlivý partneři našli shodu v přístupu v podobě tzv. etického kodexu vymezující základní pravidla vzájemné komunikace, vztahů a poskytování informací.

Etický kodex benchmarking jsou zásady chování při provádění srovnávacích studií.

Hlavním cílem benchmarkingu ve veřejném sektoru jsou lepší veřejné služby. Benchmarking umožňuje identifikovat příležitosti ke zlepšení vlastní práce a kvality veřejných služeb; jeho cílem tedy není prezentace vlastních silných stránek na úkor těch, kteří nedosahují tak dobrých výsledků. Vzorový etický kodex je zpracován na základě Evropských zásad chování a vychází ze všeobecně uplatňovaných „Zásad chování APQC/SPI“ prosazovaných Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse).

Dodržování těchto zásad je možné popsat pomocí šesti principů:

1. **Princip přípravy** - čas partnerů, kteří se srovnávací studie účastní, využijte co nejlépe. Dosáhnete toho tím, že se na každé jednání řádně připravíte. Pomozte partnerovi účastnícímu se srovnávací studie s přípravou, poskytněte mu dotazník a program jednání.
2. **Princip kontaktu** – respektujte firemní kultury partnerských organizací a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů. Pracujte s kontaktními osobami určenými

pro práci na srovnávací studii, které pro tuto práci určí partnerská organizace. Dohodněte se s kontaktní osobou určenou pro práci na srovnávací studii, jak bude během provádění srovnávací studie probíhat komunikace a kdo bude za co odpovědný. Ověřte si, zda si v této otázce vzájemně rozumíte. Budete-li požádáni o poskytnutí jména kontaktní osoby, vyžádejte si svolení dotyčné osoby, než její jméno dáte někomu k dispozici.

3. **Princip výměny** – Buďte ochotni poskytnout stejný typ informací, jaký na partnerovi ve srovnávací studii sami požadujete. Dbejte na to, aby vzájemná komunikace byla hned od začátku srozumitelná, aby bylo jasné, kdo co očekává a aby se předešlo nedorozuměním; o provádění srovnávací studie se snažte vzbudit vzájemný zájem. Buďte otevření a vyjadřujte se jasně.
4. **Princip důvěrnosti** – Zjištění vyplývající z provádění srovnávací studie považujte za informace, které osoby a organizace zapojené do srovnávací studie pokládají za důvěrné. Takové informace nesdělujte třetím stranám bez předchozího svolení partnera ve srovnávací studii, který vám tyto informace sdělil. Budete-li o takovéto svolení žádat, sdělte jasně, jaké informace chcete sdělit třetí straně a kdo tato třetí strana je. Účast organizace ve srovnávací studii je dobrovolná a důvěrná a informace o její účasti nesdělujte bez jejího předchozího vyrozumění třetím stranám.
5. **Princip zákonnosti** – Vyskytnou-li se případné nejasnosti ohledně zákonnosti jakékoli činnosti, měli byste se poradit s právníkem. Vyvarujte se získávání informací způsobem, který by se dal vykládat jako nesprávný a vyvarujte se porušení nebo dávání podnětu k porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost. Jako konzultant, klient či kdokoli jiný nepředávejte informace zjištěné během provádění srovnávací studie jiné organizaci bez toho, abyste si napřed opatřili svolení svého partnera ve srovnávací studii a bez toho, abyste se napřed ujistili, že data jsou řádně „zamaskována“ a anonymní, aby byla chráněna totožnost účastníků srovnávací studie.
6. **Princip splnění** – Veškeré závazky vůči svému partnerovi ve srovnávací studii plňte včas. Snažte se provést každou srovnávací studii ke spokojenosti všech partnerů účastnících se této srovnávací studie, tak jak bylo dohodnuto.

Tento etický kodex není právně závazným dokumentem. Účastníci každého projektu benchmarkingu by se však měli zavázat k dodržování jeho zásad. [6, s. 25-28]

## 5 METODA BENCHMARKING

### 5.1 Úvod do problematiky benchmarkingu

#### 5.1.1 Definice benchmarkingu

Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. Ve slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí „komparativní bod“ či „srovnávací ukazatel“. Tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu.

*Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učení se od druhých, způsob řízení změny.*

Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací, které mají podobné funkce a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů. Je to proces porovnávání nákladů.

Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom vyrovnat nebo je dokonce předejít. Benchmarking je především otázkou zdokonalování. Umožňuje organizaci se neustále zlepšovat, umožňuje měření výkonu, porovnání výkonu s ostatními a umožňuje zvyšovat kvalitu služeb.

Za benchmarking nelze považovat prosté porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech. Není vyděračstvím nebo špionáží, není rychlý ani snadný. Návratnost investic do benchmarkingu bude návratná tomu, co do něj organizace vloží. [6, s. 6-7]

#### 5.1.2 Historie benchmarkingu

Metoda benchmarking není nová. První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma XEROX. Na konci 70.let neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že se výrobní náklady firmy XEROX rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Manažeři XEROXu porovnali funkce a zjistili, že ztrátové je skladové hospodářství. Firma analyzovala konkurenci, zjistila, že společnost L.L.BEAN má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit. Tento proces nazvaný „benchmarking“ firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se velmi rychle rozšířilo.

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, kterými dosáhla těchto výsledků;
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti;
- implementace těchto plánů;
- monitorování a vyhodnocování výsledků. [6, s. 20-21]

### 5.1.3 Využití benchmarkingu ve veřejné správě

V začátcích se benchmarking používal v soukromém sektoru na srovnávání činností a procesů (tzv. mikro-benchmarking). Později se rozvíjí (tzv. makro-benchmarking), který srovnává přímo výsledky organizací.

Aplikací ve veřejném sektoru získává tato metoda další rozměr. Ačkoli úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, není to jen otázka snižování nákladů, ale i otázka zlepšování činnosti organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, patří i (tzv. mimoekonomické ukazatele) jako jsou například spokojenost se službou, s chováním úředníků, dostupnost služby, délka potřebná k vyřízení záležitosti na úřadě apod.

Instituce se mohou porovnávat a jinými (většinou stejně velkými organizacemi) nebo se stanovenými (určenými) standardy. Pokud je srovnávána s jinými organizacemi, je benchmarking důležitým zdrojem poznatků a přebírání dobrých a osvědčených zkušeností z jiných organizací. Srovnávací hodnoty („benchmarky“) se mohou stát „standards nejlepší možné praxe“. Ve většině států je ve veřejném sektoru standard chápán jako zákonem stanovená minimální požadovaná úroveň objemu a kvality služeb. Pokud se organizace vzájemně srovnávají vzhledem ke stejnému standardu, mohou tak identifikovat svoje slabé a silné stránky (resp. výkony, činnosti, procesy).

Ve veřejné správě se můžeme setkat se dvěma základními strategiemi pro použití benchmarkingu:

- **Iniciativa zdola** – sdružuje města, obce a organizace veřejných služeb, jejichž členové chtějí vědět, jaká je úroveň služeb, které poskytují. Chtějí se zlepšovat prostřednictvím přejímání nejlepších postupů a praxe, které vedou k dobrým výsledkům a kvalitnějším službám. Municipální vláda může tyto iniciativy



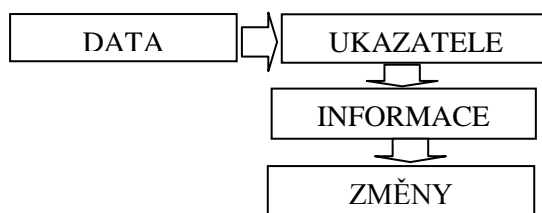
podporovat vytvořením metodiky a vhodných expertíz. Představitelem této strategie je např. kanadská OMBI (iniciativa tajemníků v provincii Ontario). Na úrovni Evropské unie se benchmarkingem zabývá EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu.

- **Benchmarking povinný** – je daný zákonem a má sloužit k otevřenému informování veřejnosti o kvalitě poskytovaných služeb. Benchmarking je zaveden externě, zpravidla příslušným ministerstvem nebo organizací centrální vlády. Externě zavedený benchmarking může být ministerstvem používán jako soubor požadovaných cílů vůči organizacím. Tím je vytvořen konkurenční tlak a benchmarking je možno využít jako přímou kontrolu. Tento systém je například aplikován ve Velké Británii.

Obě strategie mají své výhody a nevýhody. Externě zavedený benchmarking zajišťuje účast všech určených organizací a umožňuje sdílení zjištěných zkušeností a informací. Nevýhodou externího přístupu je možná absence detailních informací o činnostech institucí veřejného sektoru, což může vést ke zkreslování a zjednodušování komplexních problémů. Obce mohou data a ukazatele doplňovat pouze z povinnosti a poslušnosti ke státnímu orgánu, ale nebude v jejich zájmu zjištěné informace dále detailně zpracovávat. Je všeobecně známé, že co je povinné a vynucené, nemusí být oblíbené. Benchmarking dobrovolný nezaručuje tak velký počet zapojených subjektů, ale přináší spolehlivější výsledky pro analýzu. Dobrovolnost navozuje pocit důvěry a subjekty daleko lépe spolupracují. [6, s. 13-14]

## 5.2 Měření výkonu ve veřejném sektoru

Základem metody benchmarkingu ve veřejném sektoru je (tzv. metrický benchmarking). Nejedná se však jen o zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data převedeme na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů teprve provádět změny. To je podstata benchmarkingu, která je v nejjednodušší podobě vyjádřena obrázkem č. 6.



Obr. 6 Podstata metrického benchmarkingu

Měření výkonů je důležité, protože umožňuje identifikaci těch nejlepších postupů.

Pro minimalizaci chyb je potřeba postupovat podle těchto zásad:

- měřit, co je pro organizaci důležité;
- měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíly;
- měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro klienty (zákazníky, občany) organizace.

Je třeba zdůraznit, že doporučené hodnoty výkonu nesmíme zaměňovat s nevhodnými hodnotami nebo údaji s nedostatečnou vypovídací hodnotou. Někdy se chybně klade důraz na dosažení konkrétní hodnoty a nikoli na sledovaný cíl.

Měřítka výkonů musí vypovídat více o činnosti organizace (úřadu, municipality) než o pracovní zátěži zaměstnanců. Měřítka účinnosti se často vyjadřují jako jednotka nákladů nebo jako jednotka produkovaná zaměstnancem za hodinu. Měřítka efektivnosti znázorňují kvalitu výkonu, včasnost provedení výkonu a uspokojení obyvatel. Měřítka produktivity kombinují komponenty účinnosti a efektivnosti jedním ukazatelem (např. počet bezchybně vyřízených žádostí za hodinu). [6, s. 16-17]

### **5.3 Východiska, typy, cyklus benchmarkingu**

#### **5.3.1 Východiska benchmarkingu**

V zemích, kde se benchmarking používá ve veřejné správě, jsou známá společná východiska pro jeho použití:

- objektivní hodnocení provedené činnosti;
- vytváření trvalého tlaku na zlepšení;
- odhalení oblastí, ve kterých je nutné zlepšení;
- identifikace lepších a kvalitnějších postupů;
- zaměření na propojenost procesů s výsledky;
- testování, zda byla zlepšení úspěšná.

Je velmi obtížné stanovit objektivní hodnocení provedené činnosti a výkonů organizace. Tlak na zlepšení činnosti v soukromém sektoru je vytvářen tržní konkurencí. Ve veřejném sektoru konkurence schází. Benchmarking může být považován za alternativu tržního

procesu a může tak vytvářet trvalý tlak na zlepšení. Pro manažery a pracovníky může být obtížné identifikovat oblasti, ve kterých je nutné zlepšení a odkrýt zásadní problémy organizace. Prostřednictvím benchmarkingu lze tyto problémy odhalit. Benchmarking má schopnost identifikovat lepší a kvalitnější postupy s cílem přebírat je a uplatňovat v praxi. Dále je důležité zaměřit se na propojenost procesů s výsledky. Následně tato metoda testuje, zda provedená zlepšení byla úspěšná.

### 5.3.2 Jednotlivé typy benchmarkingu

Benchmarking lze klasifikovat na jednotlivé typy takto:

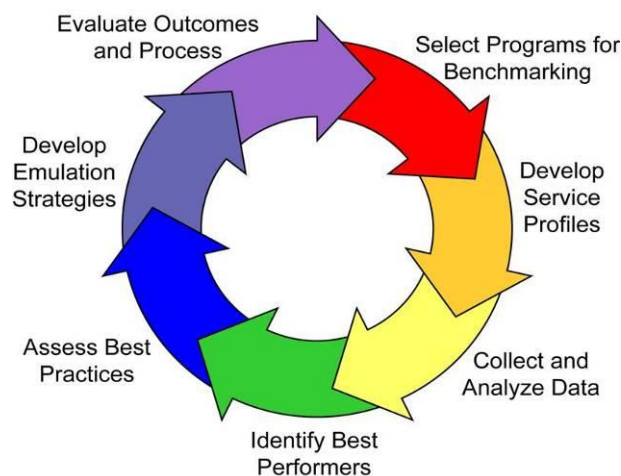
- **Porovnávání strategií** (strategický benchmarking) – používá se tehdy, když se organizace snaží zlepšit celkově svou činnost.
- **Porovnávání výkonů** (performace benchmarking) – uplatňuje se v situaci, kdy organizace chce zjistit své postavení vzhledem k výkonovým charakteristikám služeb jinde. Partneři jsou instituce z obdobného sektoru.
- **Srovnávání procesů** (process benchmarking) – se používá, pokud je cílem zlepšit určité procesy a činnosti uvnitř organizace. Partneři jsou organizace, které vykonávají podobnou práci nebo zajišťují obdobné služby.
- **Funkční čili druhový benchmarking** – zkoumá různé subjekty v rámci jedné organizace. Výhodou je snadné získávání informací a rychlost vyhodnocení dat.
- **Vnější benchmarking** – je obdobný jako vnitřní, avšak poskytuje příležitost učit se od těch nejlepších institucí.
- **Mezinárodní benchmarking** – partneři se vybírají z různých zemí vzhledem k nadnárodní povaze dané organizace nebo služeb.

Při hledání nejlepších postupů a procesů se v praxi většinou pracuje s kombinací několika typů benchmarkingů. Zpočátku se aplikuje metrický benchmarking, navazuje na něho benchmarking procesů, a v nakonec se používá strategický benchmarking. [[6 s. 18-19]

### 5.3.3 Benchmarkingový cyklus (proces)

„Benchmarking je neustále opakující se proces, cesta k trvalému zlepšování a způsob řízení změn“. Během procesu benchmarkingu se generuje, zpracovává, porovnává a analyzuje velké množství dat, která popisují procesy a výkon obcí.

Kanadská organizace OMBI popisuje benchmarkingový cyklus v sedmi krocích jak znázorňuje Obr. 7:



Obr. 7 Benchmarkingový cyklus

#### **Krok 1. – výběr činností (oblastí) pro benchmarking**

(Select Programs for Benchmarking). Výběr služby pro porovnávání je prvním krokem. Je třeba zvolit službu nebo program, které lze měřit. Základem výběru může být mnoho faktorů, např. velký počet stížností a reklamací, vysoké náklady nebo jiné problémy ve výkonu.

#### **Krok 2. – vypracování profilů služeb**

(Map Services Using Logic Models). Tento krok umožňuje lépe porozumět službě (programu), pro něž má být proveden benchmarking. Pokud má být služba důkladně analyzována, je výhodné využít některé nástroje pro mapování procesů, např. logické modely a kalkulaci nákladů podle činností. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu. Ukazatele by měly umožnit získat o službě zevrubné a relevantní informace.

#### **Krok 3. - Sběr a analýzy dat o výkonu**

(Collect and Analyze Performance Data). V tomto bodě se provede sběr dat o službě (programu), který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být poměrně časově náročný, v závislosti na tom, o jakou službu jde,

a jak snadno se data získávají. Tato analýza může zahrnovat vzorce dat, nejnižší či nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spojenosti občanů apod.

#### **Krok 4. - Stanovení pásma výkonů**

(Identify the Best Performers). Dalším krokem po dokončení analýzy dat je stanovení pásma dobrých či alespoň přijatelných výkonů. Nejprve je třeba stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon.

#### **Krok 5. - Identifikace nejlepších postupů**

(Assess the Best Practices). V tomto kroku se zjišťuje nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby (realizace programu) založená na provázaných hodnotách, spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů nebo kvality.

#### **Krok 6. - Vypracování strategií pro porovnávání**

(Emulate the Best Practices). Dalším krokem je zpracování strategie pro porovnávání. Je proto třeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup. Je nutné ji přizpůsobit potřebám a možnostem dané organizace.

#### **Krok 7. - Vyhodnocení výsledků a procesů**

(Evaluate Outcomes and Processes). Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího zjištění, zda se hodnoty výkonu služby nebo programu zlepšily. Hodnocení může trvat dost dlouho, než se nově zavedený postup usadí, takže zpočátku hodnoty nemusí odpovídat požadavkům.

Informace, které budou z procesu získány, nevyhnutelně povedou k tomu, že lidé budou nuceni měnit své metody práce a učit se způsobu práce ostatních. Organizace (obecní úřady) musejí být připraveny na změnu svého stylu řízení a metod poskytování služeb. I sebevíce fungující organizace se mohou něčemu přiučit od svých partnerů, se kterými budou srovnávány. Proces benchmarkingu slouží k pozvednutí těch, kterým jde něco hůře, na úroveň těch nejlepších, a ke zlepšení činnosti všech organizací prostřednictvím výměny nápadů a poznatků. [6 s. 20-25]

## 6 CHARAKTERISTIKA PROVOZNÍCH NÁKLADŮ

### 6.1 Provozní náklady obecních úřadů

Provozní náklady představují základní ukazatele provozu. Ukazují nám konečnou spotřebu a hospodaření s prostředky v průběhu roku. Obecní úřady by měly přistupovat k tvorbě rozpočtu z hlediska poptávkového. Nejdříve stanovit priority financování, zpracovat co nejpřesnější odhad nákladů a následně určit zdrojové krytí. Dlouhodobě plánovat a schvalovat nejlépe přebytkový rozpočet. Snažit se udržovat finanční rezervy a úvěry nepoužívat na splácení dluhů, ale k financování investic a služeb občanům.

### 6.2 Vybrané ukazatele pro porovnávání provozních nákladů

Nejdříve jsme si vybrali vhodné obecní úřady, se kterými se můžeme srovnávat. Žádný obecní úřad nemůže být plně srovnatelný ve všech dimenzích svých aktivit, a proto je důležité brát v úvahu celkovou činnost, ne jen jednotlivé aspekty obecního úřadu. Nejdůležitějším krokem při **sběru a zpracování dat a informací** je výběr výkonnostních ukazatelů a indikátorů. Je nutno zvolit celou škálu ukazatelů, aby byl podán celkový pohled na výkonnost obecního úřadu. Důležité je, jaký typ výkonnostních ukazatelů bude použit. Nejčastěji se používají ukazatele hodnocení činnosti, výstupu a kvality služeb, mnohem obtížnější je měření účinků či dopadů.

Neméně důležitým prvkem je porovnatelnost výkonnostních ukazatelů. I velmi jednoduché ukazatele nemusí být mezi obecními úřady srovnatelné. I v případě, že obecní úřady poskytují stejnou službu, různé účinky a dopady závisí na řadě ekonomických a sociálních faktorů, které úřady neovlivní. Důležité je propojení výsledků s procesem. Je nezbytné, aby údaje, které budou získány a převedeny do podoby informací pro management, skutečně vedly ke změně, a nestaly se pouze jinou formou sběru dat.

#### 6.2.1 Postup pro porovnávání ukazatelů

Získaná data a informace od jednotlivých obecních úřadů jsme si převedli na ukazatele. Ukazatele za jednotlivé obecní úřady porovnáme, a teprve na základě informací z těchto ukazatelů můžeme začít provádět změny. To znamená vyhodnotit provozní náklady a navrhnout řešení a doporučení nejslabšímu obecnímu úřadu.

### 6.2.2 Proč provádíme srovnání ukazatelů

V praktické části bakalářské práce budeme pomocí analýzy hledat nejlepší řešení pro Úřad č. 4. Tento úřad se každodenně setkává s problémy a jeho hospodaření je málo efektivní. Náš obecní úřad budeme srovnávat s podobnými úřady, které mají počet zaměstnanců v rozmezí od 175 do 205. Náš úřad má celkem 195 zaměstnanců. Budeme sledovat některé náklady na budovy, informatiku, služební vozidla, úklid a telefony. Obecním úřadem č. 4 je nám povolen přístup do databáze benchmarkingu obcí, abychom mohli použít užitečná data a informace. Poněvadž nejsou data volně přístupná a měla by zůstat v utajení, jsou přepočítána námi zvoleným koeficientem.

### 6.2.3 Porovnávané ukazatele obecních úřadů

Rozhodli jsme se sledovat a porovnávat ukazatele v těchto oblastech obecních úřadů: budovy, informatiku, služební vozidla, telefony a úklid. Zaměříme se na srovnávání hodnot čtyřletého období a to za léta 2006-2009. Poněvadž provádíme sběr informací v březnu 2010, nejsou data za rok 2010 zatím k dispozici, a z tohoto důvodu naše analýza končí rokem 2009.

## 6.3 Agenda budov

**Budovy:** V této agendě se města dohodla, že budou sbírat následující data (údaje):

- výdaje na teplo v tisíci Kč celkem,
- výdaje na plyn v tis. Kč celkem,
- výdaje na vodu v tis. Kč celkem,
- výdaje na elektřinu v tis. Kč celkem,
- výdaje na běžné opravy v daném roce v tis. Kč celkem,
- výdaje na zhodnocení budov v daném roce v tis. Kč celkem,
- plocha kanceláří v m<sup>2</sup>,
- celková podlahová plocha v m<sup>2</sup>,
- počet zaměstnanců úřadu.

Na základě těchto údajů se obecní úřady porovnávají v následujících pěti ukazatelích:

- výdaje na energii (teplo, elektrickou energii, plyn, vodu) v Kč celkem na m<sup>2</sup> podlahové plochy,
- výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy,
- celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy,
- kancelářská plocha v m<sup>2</sup> k počtu zaměstnanců,
- průměrné celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy za období 2006-2009.

### 6.3.1 Budovy - první porovnávaný ukazatel

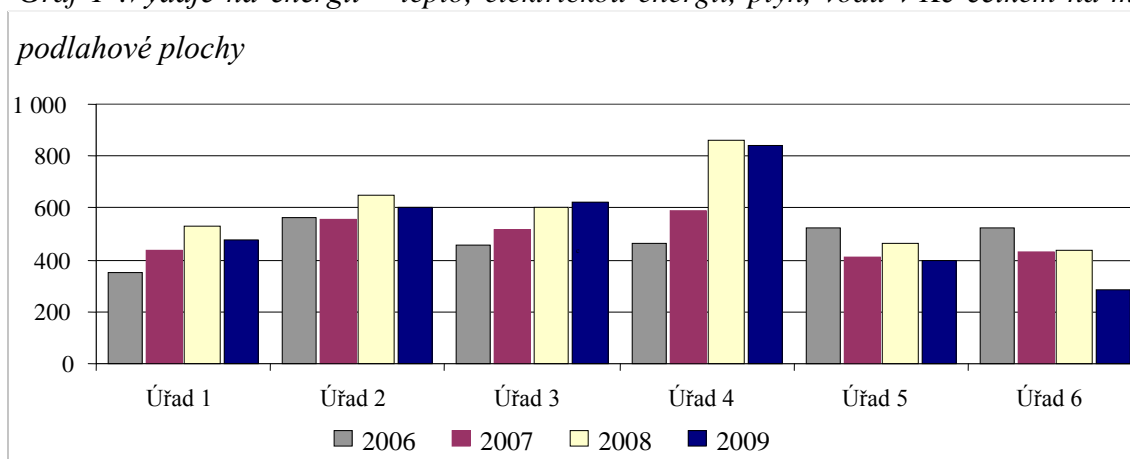
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: výdaje na energii tj. (teplo, elektrickou energii, plyn, vodu) v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

Tab. 1. Výdaje na energii – teplo, el. energii, plyn, vodu v Kč celkem na m<sup>2</sup> podlahové plochy

Sledované obecní úřady	Rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	350,31	438,16	529,38	475,30
Úřad 2	565,27	558,33	647,70	601,71
Úřad 3	457,47	513,88	605,76	622,78
Úřad 4	466,81	590,63	860,15	838,86
Úřad 5	520,98	409,20	465,46	396,27
Úřad 6	523,71	428,77	438,31	287,49

Zdroj: [7]

Graf 1 .Výdaje na energii – teplo, elektrickou energii, plyn, vodu v Kč celkem na m<sup>2</sup> podlahové plochy



Zdroj: [7]



**Zjištění:** Náš úřad č. 4 v této analýze dosáhl, v porovnání s ostatními obecními úřady, nejvyšších výdajů na energii za sledované období. Vysvětlujeme si to tím, že tento úřad sídlí v historické budově, která je chráněna památkovým úřadem. Obecní úřad nesmí provádět žádné modernizace, ani větší úpravy zařízení přivádějících energii. Kanceláře v téhle budově jsou velmi prostorné, s vysokými stropy a spoustou výklenků a úložného místa. Nároky na osvětlení, otop a údržbu jsou z tohoto důvodu vyšší, než u ostatních obecních úřadů. Výdaje na energii nelze do budoucna radikálně snížit.

**Doporučení:**

1. Jednat s jednotlivými dodavateli o cenách za energii.
2. Projednat se zaměstnanci úsporný režim a hledáním možných úspor snížit náklady na energii.
3. Se zástupci památkového úřadu hledat novou cestu v modernizaci zařízení, poněvadž každým rokem se vyvíjí nové technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

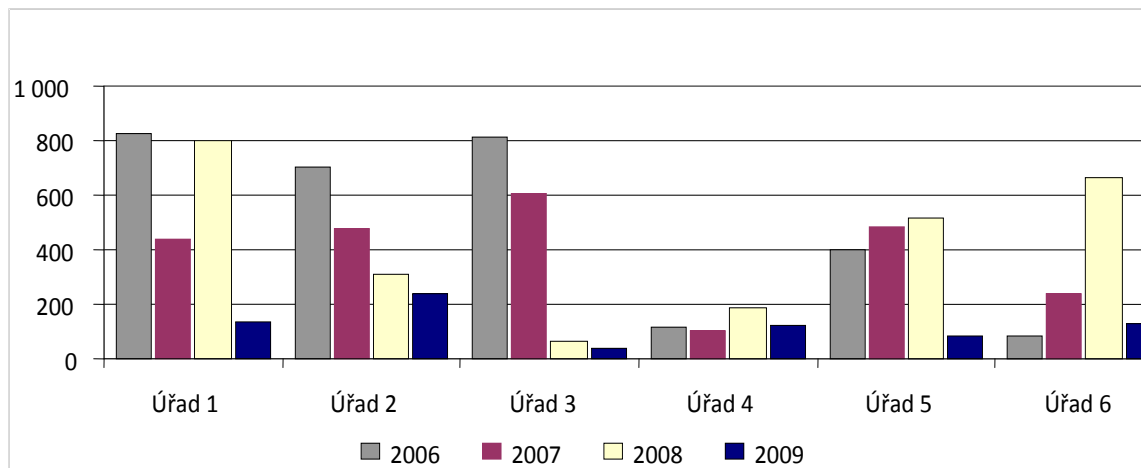
**6.3.2 Budovy - druhý porovnávaný ukazatel**

Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

*Tab. 2. Výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy*

Sledované obecní úřady	Rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	824,42	440,05	802,92	138,57
Úřad 2	700,99	477,51	307,83	238,73
Úřad 3	815,73	608,16	65,55	41,85
Úřad 4	113,32	102,33	189,24	119,91
Úřad 5	399,12	485,40	515,39	86,63
Úřad 6	81,33	238,41	661,51	129,69

*Zdroj: [7]*

Graf 2. Výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy

Zdroj: [7]

### Zjištění:

Nejvyšší provozní náklady na opravy vykazuje Úřad č. 2, který v roce 2006 investoval do rekonstrukce sociálních zařízení. Stávající sociální zařízení na obecním úřadě byla nevyhovující. Sociální zařízení byla přizpůsobena bezbariérovému přístupu. Výsledky našeho Úřadu č. 4 ve srovnání s ostatními úřady dopadly průměrně.

### Doporučení:

1. Plánované opravy většího rozsahu zadávat ověřeným, solidním a spolehlivým firmám, s kterými máme velmi dobré zkušenosti.
2. Informovat zaměstnance o denní kontrole elektrických spotřebičů a zodpovědném přístupu a zacházení s veškerým majetkem. Hlásit sebemenší závadu a poškození ihned po zjištění.

### 6.3.3 Budovy - třetí porovnávaný ukazatel

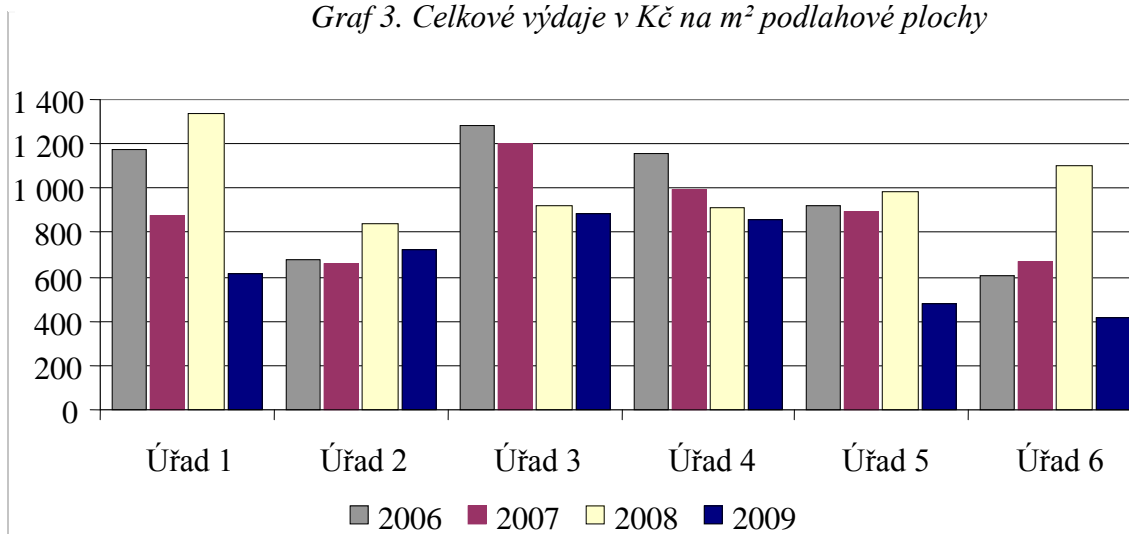
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

Tab. 3. Celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy

Sledované obecní úřady	Rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	1 174,74	878,21	1 332,30	613,87
Úřad 2	678,59	660,66	836,94	721,62
Úřad 3	1 282,55	1 198,79	925,70	880,71
Úřad 4	1 158,46	991,39	913,60	861,51
Úřad 5	920,09	894,60	980,85	482,90
Úřad 6	605,04	667,18	1 099,82	417,18

Zdroj: [7]

Graf 3. Celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Náklady na provoz se odvíjejí od užité plochy a velikosti kanceláří, chodeb, společných prostor atd. Náš Obecní Úřad č. 4 má výdaje na kancelářskou plochu celkem vysoké, nepatrně nižší než Obecní Úřad číslo 3.

#### Doporučení:

1. Pověřit oddělení vnitřní správy, aby prošla všechny náklady na provoz kanceláří.

### 6.3.4 Budovy - čtvrtý porovnávaný ukazatel

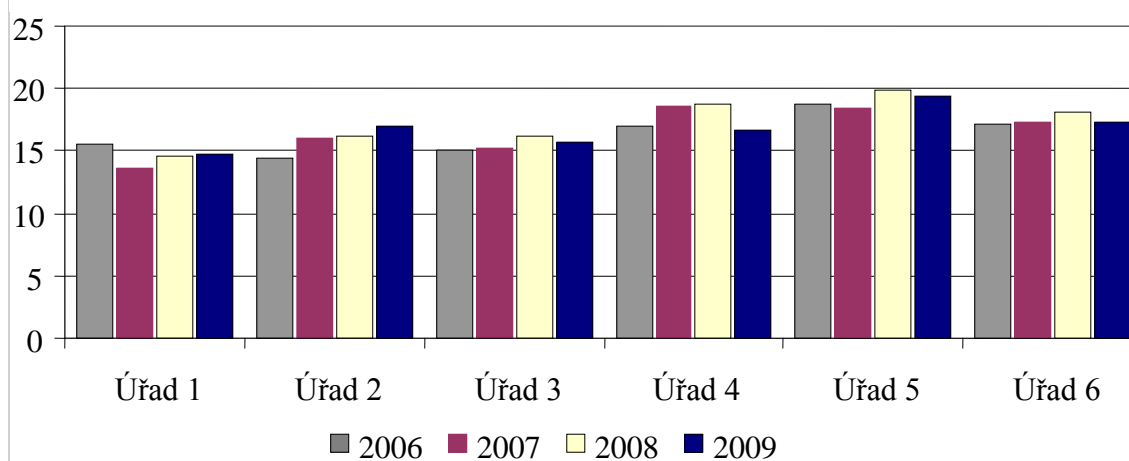
Tento ukazatel se skládá z těchto údajů: kancelářská plocha v m<sup>2</sup> k počtu zaměstnanců.

Tab. 4. Kancelářská plocha v m<sup>2</sup> k počtu zaměstnanců

Sledované obecní úřady	Rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	15,50	13,59	14,51	14,81
Úřad 2	14,36	16,03	16,18	16,96
Úřad 3	15,06	15,21	16,16	15,71
Úřad 4	17,00	18,52	18,82	16,60
Úřad 5	18,80	18,35	19,92	19,45
Úřad 6	17,08	17,24	18,08	17,37

Zdroj: [7]

Graf 4. Kancelářská plocha v m<sup>2</sup> k počtu zaměstnanců



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Jednotlivé úřady mají k dispozici odlišné budovy, ve kterých sídlí. Kanceláře se liší podle velikosti a počtem zaměstnanců, kteří v kanceláři pracují. Prostory, ve kterých zaměstnanci pracují, ovlivňují kvalitu práce. Vkusně zařízená, prostorná, teplými barvami vymalovaná místnost pozitivně motivuje jak zaměstnance, tak občany. Malá, přelidněná a hlučná místnost, negativně ovlivní výkon a chování zaměstnanců.

#### Doporučení:

1. Zajistit všem zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
2. Umožnit zaměstnancům, aby si svá pracovní místa upravili podle svých představ.

### 6.3.5 Budovy - pátý porovnávaný ukazatel

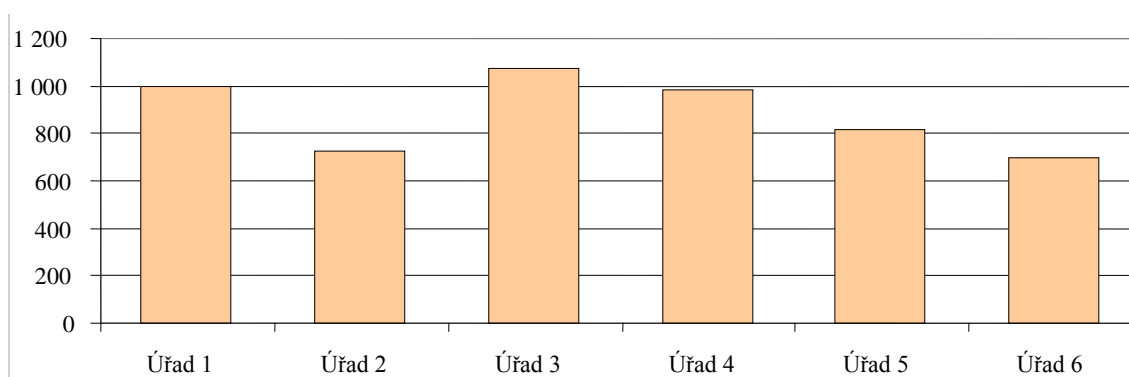
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: průměrné celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

Tab. 5. Průměrné celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy za období 2006 – 2009.

Sledované obecní úřady	Průměr
Úřad 1	999,78
Úřad 2	724,45
Úřad 3	1 071,94
Úřad 4	981,24
Úřad 5	819,61
Úřad 6	697,30

Zdroj: [7]

Graf 5. Průměrné celkové výdaje v Kč na m<sup>2</sup> podlahové plochy za období 2006-2009



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Průměrné celkové výdaje jsme zjišťovali z důvodu, abychom eliminovali extrémní hodnoty v některém období u jednotlivých obecních úřadů.

#### Doporučení:

1. Hledat společně cestu ke snížení celkových výdajů na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

#### Nejdůležitější doporučení k agendě budovy:

1. Jednat s jednotlivými dodavateli o cenách za energii.
2. Projednat se zaměstnanci úsporný režim a hledáním možných úspor snížit náklady na energii.

3. Se zástupci památkového úřadu hledat novou cestu v modernizaci zařízení, poněvadž každým rokem se vyvíjí nové technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí.
4. Plánované opravy většího rozsahu zadávat ověřeným, solidním a spolehlivým firmám, s kterými máme velmi dobré zkušenosti. .
5. Informovat zaměstnance o denní kontrole elektrických spotřebičů a zodpovědném přístupu a zacházení s veškerým majetkem. Hlásit sebemenší závadu a poškození ihned po zjištění.
6. Pověřit oddělení vnitřní správy, aby prošla všechny náklady na provoz kanceláří.
7. Zajistit všem zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
8. Umožnit zaměstnancům, aby si svá pracovní místa upravili podle svých představ.
9. Hledat společně cestu ke snížení celkových výdajů na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

## 6.4 Agenda informatiky

**Informatika.** Zde budeme sledovat a porovnávat data týkající se informatiky jednotlivých obecních úřadů:

- výdaje na HW a SW celkem v tis. Kč mimo výdaje na outsourcing,
- výdaje na outsourcing (nákup) informačních služeb tis. v Kč,
- počet zaměstnanců úřadu.

Obecní úřady sledují tyto dva ukazatele:

- celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu zaměstnanců,
- průměrné celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu pracovníků za období 2006- 2009.

### 6.4.1 Informatika - první porovnávaný ukazatel

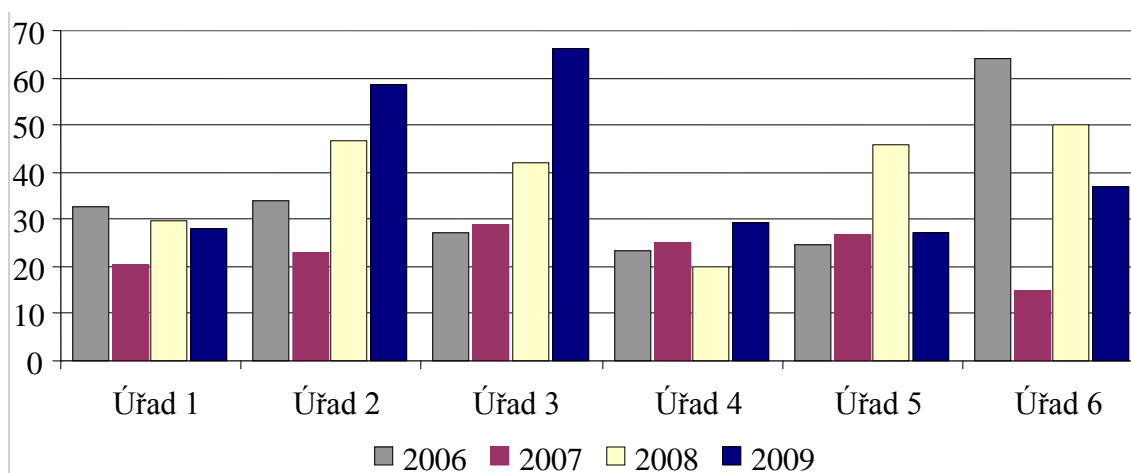
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu zaměstnanců.

Tab. 6. Celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu zaměstnanců

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	32,83	20,37	29,59	28,09
Úřad 2	33,78	22,84	46,74	58,75
Úřad 3	26,95	28,97	41,91	66,39
Úřad 4	23,42	24,93	20,13	29,17
Úřad 5	24,52	26,69	45,91	27,34
Úřad 6	63,87	14,93	50,06	37,04

Zdroj: [7]

Graf 6. Celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu pracovníků se mohou lišit značkou informační technologie a vybaveností jednotlivých kanceláří výpočetní technikou. Náš Úřad č. 4 se drží ve spodní hladině našeho srovnávacího grafu. Během provozu, na všech obecních úřadech probíhá výměna počítačů, tiskáren, skenerů, kopírek atd. V letech, kdy dochází k obnově IT, jsou samozřejmě náklady vyšší. Výměna IT proběhla v roce 2009 na Obecním Úřadu č. 2 a na Obecním Úřadu č. 3 a v roce 2006 na Obecním Úřadu č. 6.

**Doporučení:**

1. Náš Úřad č. 4 čeká výměna IT v roce 2011. Připravit se na tuto větší investici co nejlépe, rezervovat si finanční prostředky a najít vhodného dodavatele.

2. Proškolení zaměstnance a naučit je správným postupům obsluhy a ošetřování informačních technologií.

#### 6.4.2 Informatika – druhý porovnávaný ukazatel

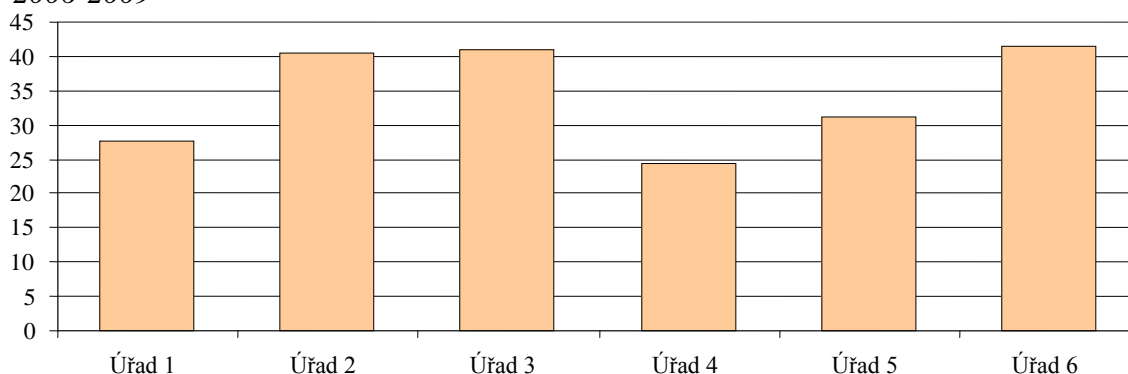
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: průměrné celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu zaměstnanců za období 2006-2009.

*Tab. 7. Průměrné celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců za období 2006-2009*

Sledované obecní úřady	Průměr
Úřad 1	27,72
Úřad 2	40,53
Úřad 3	41,05
Úřad 4	24,41
Úřad 5	31,12
Úřad 6	41,47

*Zdroj: [7]*

*Graf 7. Průměrné celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců za období 2006-2009*



*Zdroj: [7]*

**Zjištění:** Opět jsme náklady na IT zprůměrnovali, abychom eliminovali extrémní hodnoty v některém z období u jednotlivých obecních úřadů. Z grafu můžeme vyčíst, že náš Úřad č. 4 má nejnižší průměrné celkové náklady na IT v tisíci korunách k počtu pracovníků za sledovaná období. Do budoucna ovšem víme, že náš úřad čeká v roce 2011 obnova IT.



**Doporučení:**

1. Rezervovat si finanční prostředky na budoucí investici, která Obecní Úřad č. 4 čeká v roce 2011.

**Nejdůležitější doporučení z agendy informatiky:**

1. Náš Úřad č. 4 čeká výměna IT v roce 2011. Připravit se na tuto větší investici co nejlépe, rezervovat si finanční prostředky a najít vhodného dodavatele.
2. Proškolit zaměstnance a naučit je správným postupům obsluhy a ošetřování informačních technologií.
3. Rezervovat si finanční prostředky na budoucí investici, která Obecní Úřad č. 4 čeká v roce 2011.

**6.5 Agenda služebních vozidel**

**Služební vozidla:** V agendě služebních vozidel máme k dispozici tato data (údaje):

- počet služebních vozidel,
- počet najetých km všemi vozidly,
- výdaje na PHM v tis. Kč,
- výdaje na provoz všech vozidel (mimo PHM) v tis. Kč,
- počet zaměstnanců úřadu.

U služebních vozidel budeme porovnávat obecní úřady v těchto pěti ukazatelích:

- výdaje na provoz (včetně PHM) v tisíci Kč na jedno služební vozidlo,
- počet najetých km na jednoho zaměstnance,
- počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo,
- provozní náklady v celých Kč na jeden km,
- průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tisíci Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009.

**6.5.1 Služební vozidla - první porovnávaný ukazatel**

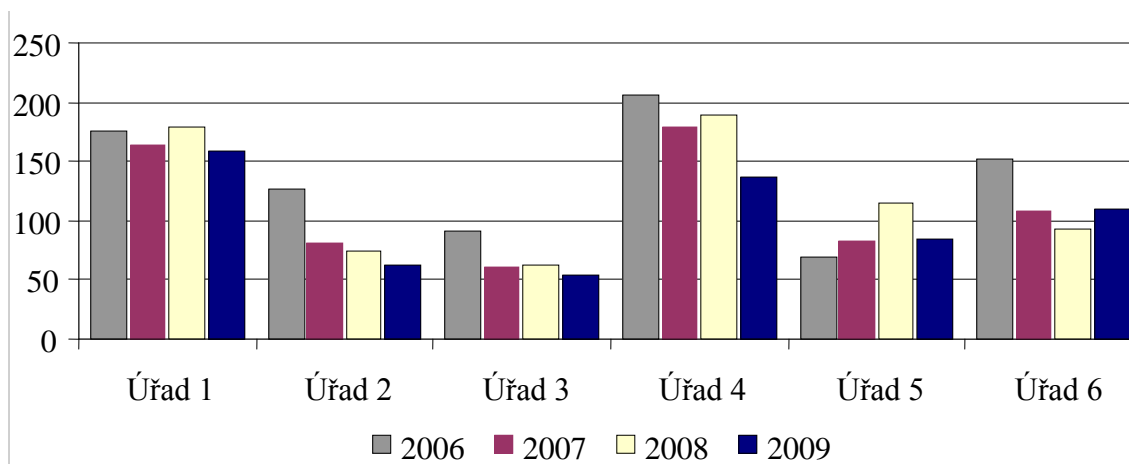
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: výdaje na provoz (včetně PHM) v tisíci Kč na jedno služební vozidlo.

Tab. 8. Výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	176,40	163,73	179,07	159,20
Úřad 2	127,07	81,25	74,58	63,17
Úřad 3	90,74	61,37	62,31	54,09
Úřad 4	205,70	179,49	189,20	136,15
Úřad 5	68,90	83,28	114,84	84,87
Úřad 6	152,20	107,49	92,40	109,71

Zdroj: [7]

Graf 8. Výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo



Zdroj : [7]

**Zjištění:** Sledovaný Obecní Úřad č. 4 má v porovnání s ostatními obecními úřady nejvyšší výdaje na provoz na jedno služební vozidlo. Zjistili jsme, že vlastní starší poruchová auta s vysokou spotřebou pohonných hmot. Rozdílné výdaje může ovlivňovat spousta faktorů např. stav služebních vozidel, značka a stáří vozidel, přístup k řízení a obsluze vozidel atd.

#### Doporučení:

1. Zvážit, zda nebude levnější vozový park postupně obnovit. Pořízení nových vozů bude vyšší investice, ale zajistí v budoucnu snížení výdajů.

### 6.5.2 Služební vozidla - druhý porovnávaný ukazatel

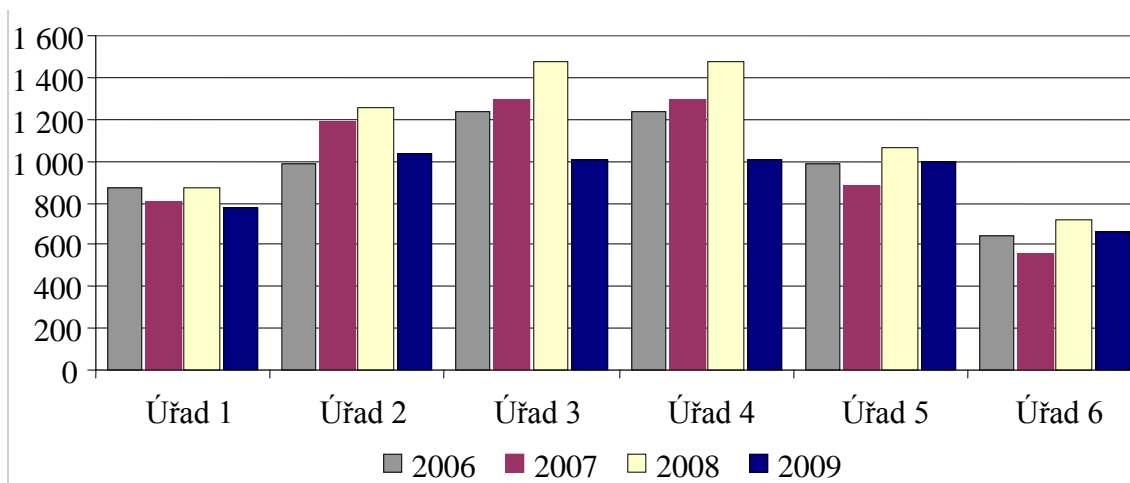
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: počet najetých km na jednoho zaměstnance.

Tab. 9. Počet najetých km na jednoho zaměstnance

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	874,72	802,84	869,78	771,32
Úřad 2	987,68	1 186,05	1 253,52	1 039,35
Úřad 3	1 236,77	1 293,06	1 473,67	1 006,60
Úřad 4	1 236,77	1 293,06	1 473,67	1 006,60
Úřad 5	989,22	881,54	1 059,04	999,48
Úřad 6	639,18	560,05	715,36	662,40

Zdroj: [7]

Graf 9. Počet najetých km na jednoho zaměstnance



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Nejvyšší počet najetých kilometrů jsme zjistili u Obecního Úřadu č. 4. Velký vliv na počet najetých kilometrů má rozloha a poloha obce a jejího správního obvodu. To je také důvod, proč jsou služební vozidla používána.

#### Doporučení:

1. Při každé služební cestě uvážit, zda je vozidlo plně vytíženo. Provéřit nutnost cesty.

### 6.5.3 Služební vozidla - třetí porovnávaný ukazatel

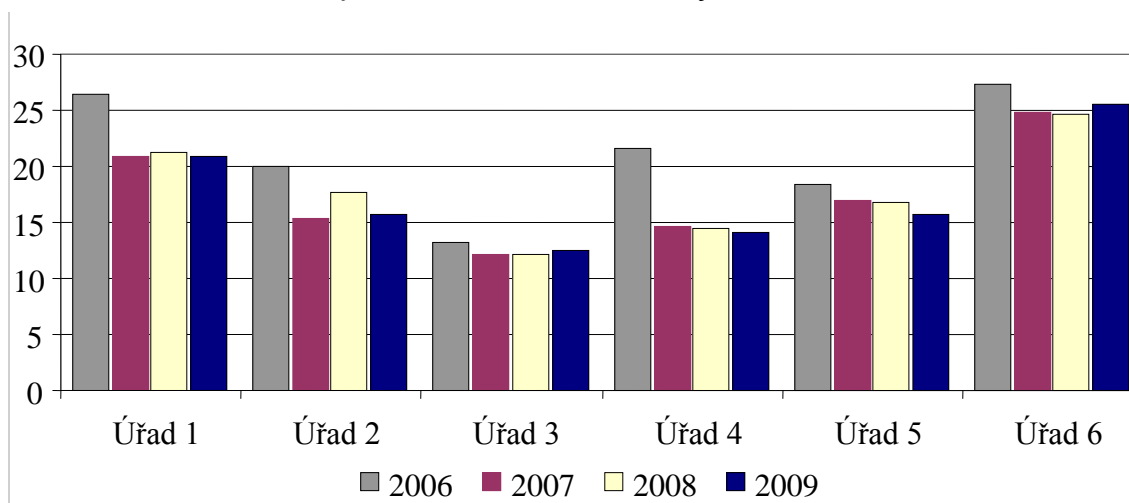
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo.

Tab. 10. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	26,43	20,89	21,33	20,89
Úřad 2	20,00	15,36	17,75	15,64
Úřad 3	13,15	12,21	12,21	12,57
Úřad 4	21,67	14,69	14,46	14,07
Úřad 5	18,44	17,00	16,80	15,64
Úřad 6	27,33	24,86	24,57	25,57

Zdroj: [7]

Graf 10. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo



Zdroj: [7]

**Zjištění:** V počtu zaměstnanců na jedno služební vozidlo náš Obecní Úřad č. 4 vykazuje malé vytížení na služební vozidlo. Existují služební cesty, kdy je služební vozidlo obsazeno pouze jedním zaměstnancem. Tohle je ukazatel, který hodnotí, kolik lidí připadá na 1 auto, tzn. jak dlouho musí zaměstnanci čekat, než na ně přijde řada (jak složité je sehnat auto) na služební cestu a šetření v terénu – tj. čím více lidí na 1 auto, tím horší dostupnost pro možnost šetření v terénu.

**Doporučení:**

1. Doporučujeme plánovat služební cesty a snažit se hledat co nejefektivnější trasy.

**6.5.4 Služební vozidla - čtvrtý porovnávaný ukazatel**

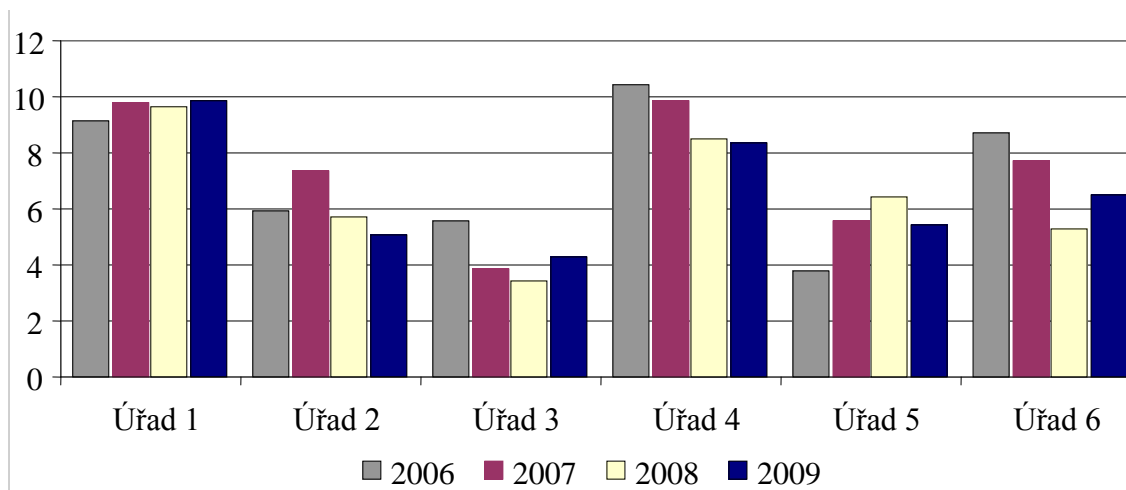
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: provozní náklady v celých Kč na jeden km.

*Tab. 11. Provozní náklady v celých Kč na jeden km*

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	9,16	9,76	9,65	9,88
Úřad 2	5,90	7,39	5,74	5,10
Úřad 3	5,58	3,89	3,46	4,27
Úřad 4	10,41	9,85	8,50	8,38
Úřad 5	3,78	5,56	6,45	5,43
Úřad 6	8,71	7,72	5,26	6,48

*Zdroj: [7]*

*Graf 11. Provozní náklady v celých Kč na jeden km*



*Zdroj: [7]*

**Zjištění:** Provozní náklady na jeden km vykazuje Obecní Úřad č. 4 nejvyšší. Promítá se zde stáří služebních automobilů, cena PHM – je pro všechny úřady stejná, vytíženost vozidel na jednoho zaměstnance a rozloha obce.

**Doporučení:**

1. Seznámit zaměstnance s problémem vysokých nákladů a hledat společně cesty na jejich snížení.

**6.5.5 Služební vozidla - pátý porovnávaný ukazatel**

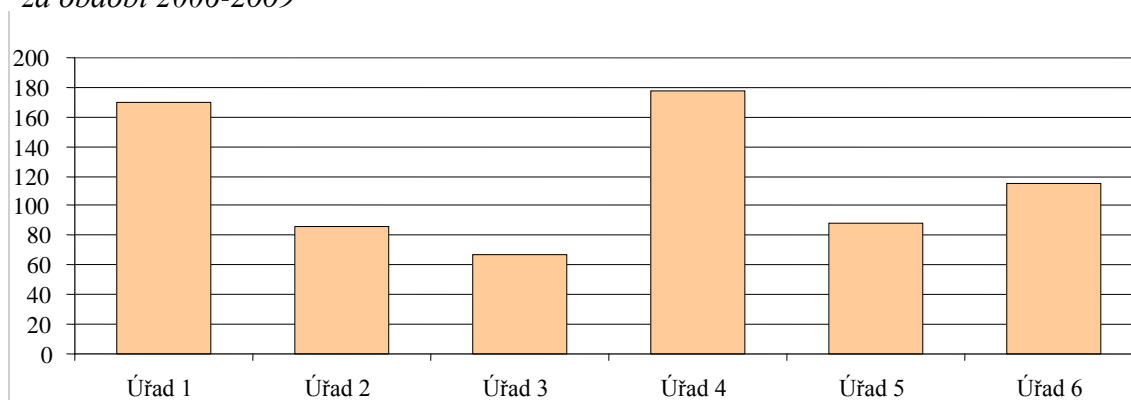
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009.

*Tab. 12. Průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009*

Sledované obecní úřady	Průměr
Úřad 1	169,60
Úřad 2	86,52
Úřad 3	67,13
Úřad 4	177,64
Úřad 5	87,97
Úřad 6	115,45

*Zdroj: [7]*

*Graf 12. Průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009*



*Zdroj: [7]*

**Zjištění:** Průměrnými hodnotami výdajů na provoz v tisící Kč na jedno vozidlo jsme eliminovali externí hodnoty v některém z období u jednotlivých úřadů. Zjistili jsme,

že Obecní Úřad č. 4 vykazuje nejvyšší průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tisíci korunách na jedno služební vozidlo.

#### **Doporučení:**

1. Jak jsme již výše zmiňovali, doporučujeme nákup nových vozů.
2. Služební cesty plánovat, pokud to jde, přesunout na jiné datum a obsadit služební vozidlo více zaměstnanci.

#### **Nejdůležitější doporučení z agendy služebních vozidel:**

1. Zvážit, zda nebude levnější vozový park postupně obnovit. Pořízení nových vozů bude vyšší investice, ale zajistí v budoucnu snížení výdajů.
2. Při každé služební cestě uvážit, zda je vozidlo plně vytíženo. Provéřit nutnost cesty.
3. Doporučujeme plánovat služební cesty a snažit se hledat co nejefektivnější trasy.
4. Seznámit zaměstnance s problémem vysokých nákladů a hledat společně cesty na jejich snížení.
5. Jak jsme již výše zmiňovali, doporučujeme nákup nových vozů.
6. Služební cesty plánovat, pokud to jde, přesunout na jiné datum a obsadit služební vozidlo více zaměstnanci.

## **6.6 Agenda na úklid**

**Úklid.** V této agendě se obecní úřady dohodly, že budou sbírat následující data (údaje):

- plocha úklidu celkem v m<sup>2</sup>,
- výdaje na úklid vlastními zaměstnanci celkem v tis. Kč,
- výdaje na dodavatelský úklid celkem v tis. Kč,
- počet zaměstnanců úřadu.

Na základě těchto údajů se obecní úřady porovnávají v následujících dvou ukazatelích:

- výdaje na úklid v Kč celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu,
- průměrné celkové výdaje na úklid v Kč na m<sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009.

### 6.6.1 Úklid - první porovnávaný ukazatel

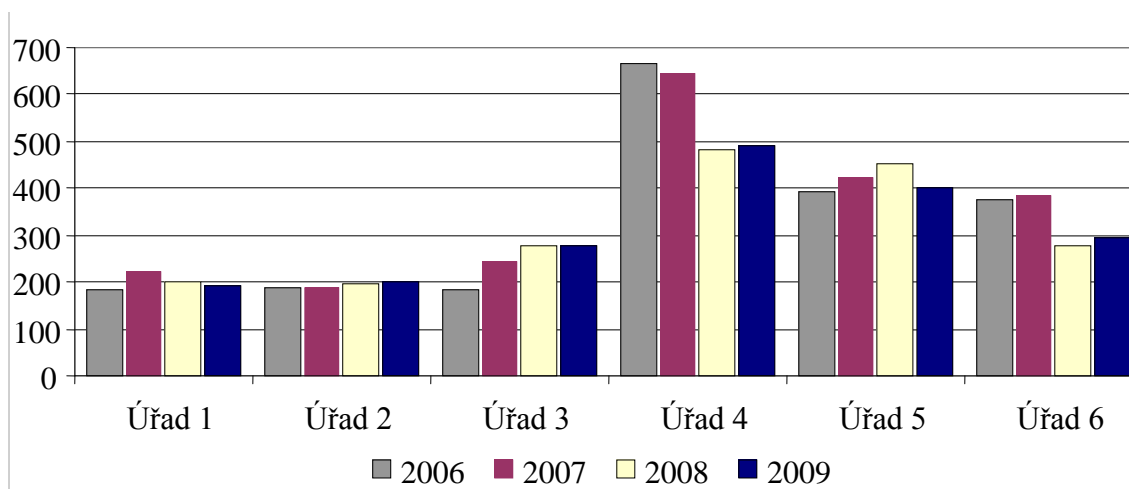
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: výdaje na úklid v Kč celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu.

Tab. 13. Výdaje na úklid v Kč celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	185,38	222,68	199,48	194,16
Úřad 2	186,73	188,79	195,75	199,52
Úřad 3	184,30	245,01	276,66	278,68
Úřad 4	664,19	645,88	483,96	492,90
Úřad 5	392,94	423,88	451,00	403,32
Úřad 6	375,18	385,31	279,16	295,07

Zdroj: [7]

Graf 13. Výdaje na úklid v Kč celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Porovnáním výdajů na úklid v korunách celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu jsme zjistili, že Obecní Úřad č. 4 dosahuje nejvyšších hodnot. Úklidem pověřil úklidovou agenturu. Ostatní úřady mají úklid zajištěn svými zaměstnanci.



**Doporučení:**

1. Snažit se vyjednat s úklidovou agenturou výhodnější ceny za poskytované služby.
2. Pokud se nedohodneme na příznivých cenách, oslovíme jinou agenturu.
3. Přijetím vlastních uklízeček by Obecní Úřad č. 4 vyřešil situaci ihned.

**6.6.2 Úklid - druhý porovnávaný ukazatel**

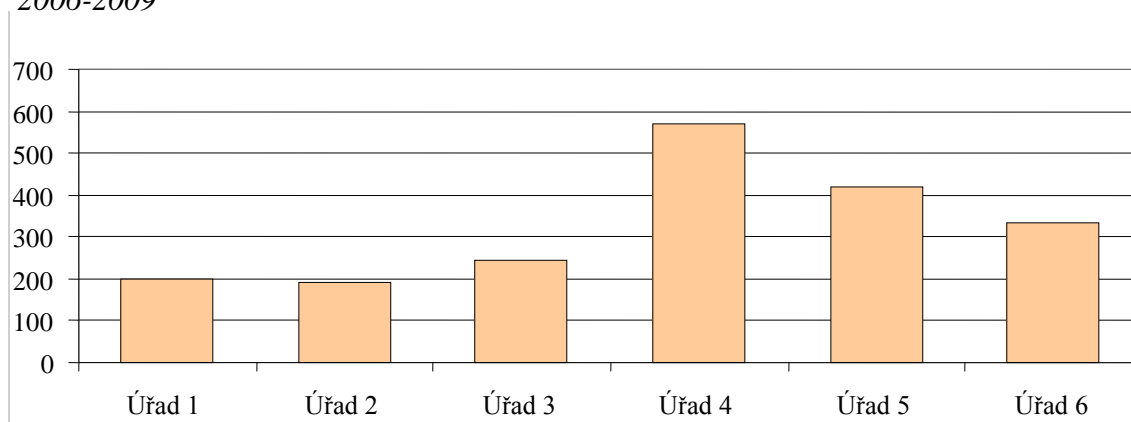
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: průměrné celkové výdaje na úklid v Kč na m<sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009.

*Tab. 14. Průměrné celkové výdaje na úklid v Kč na m<sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009*

Sledované obecní úřady	Průměr
Úřad 1	200,43
Úřad 2	192,70
Úřad 3	246,16
Úřad 4	571,73
Úřad 5	417,79
Úřad 6	333,68

*Zdroj: [7]*

*Graf 14. Průměrné celkové výdaje na úklid v Kč celkem na m<sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009*



*Zdroj: [7]*

**Zjištění:** Zjištěný průměr celkových výdajů na úklid, abychom eliminovali extrémní hodnoty v některém z období, u jednotlivých úřadů. Úřad č. 4 vykazuje nejvyšší průměrné celkové výdaje na úklid ve sledovaném období.

**Doporučení:**

1. Snížit vysoké výdaje na úklid. Nejlépe, když zajistíme úklid svými zaměstnanci, tak jako jiné obecní úřady.

**Nejdůležitější doporučení v agendě na úklid:**

1. Snažit se vyjednat s úklidovou agenturou výhodnější ceny za úklid.
2. Pokud se nedohodneme na příznivých cenách, oslovíme jinou agenturu.
3. Přijetím vlastních uklízeček by Obecní Úřad č. 4 vyřešil situaci ihned.
4. Snížit vysoké výdaje na úklid. Nejlépe, když zajistíme úklid svými zaměstnanci, tak jako jiné obecní úřady.

## 6.7 Agenda na telefony

**Telefony.** V této agendě se obecní úřady dohodly, že budou sbírat následující data (údaje):

- celkové výdaje v tis. Kč na používání telefonů (pevná linka),
- celkové výdaje v tis. Kč na úhradu telefonních hovorů (mobilní telefony) včetně GSM brány,
- celkové výdaje v tis. Kč na kupony,
- počet zaměstnanců úřadu.

Na základě těchto údajů se města porovnávají v následujících dvou ukazatelích:

- celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance,
- průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009.

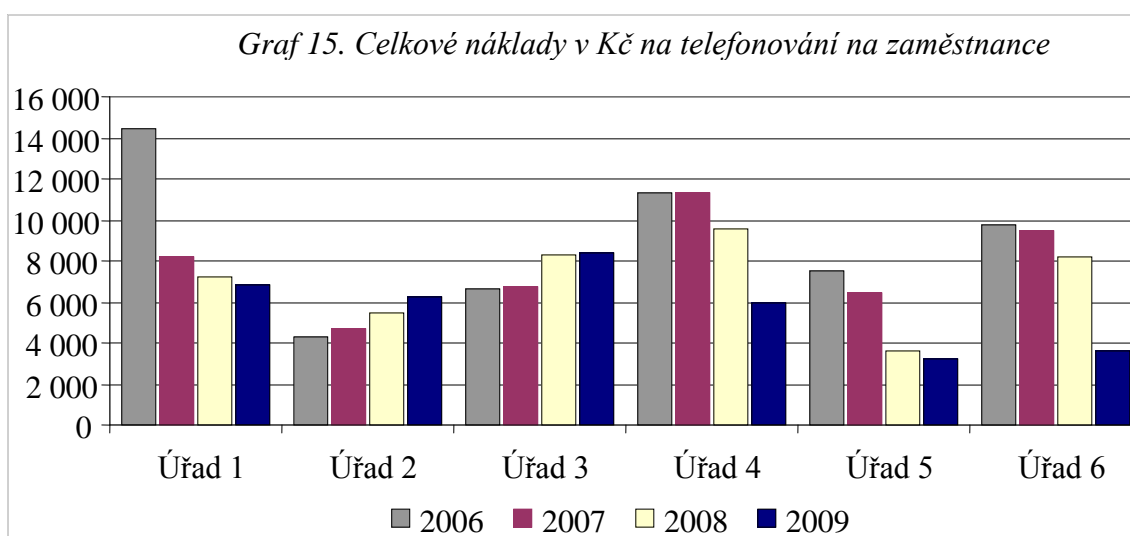
### 6.7.1 Telefony - první porovnávaný ukazatel

Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance.

Tab. 15. Celkové náklady v Kč na telefonování na pracovníka

Sledované obecní úřady	Hodnoty mediánu / rok			
	2006	2007	2008	2009
Úřad 1	14 414,63	8 156,54	7 200,00	6 848,94
Úřad 2	4 255,92	4 638,21	5 470,42	6 276,01
Úřad 3	6 631,58	6 684,21	8 280,70	8 372,73
Úřad 4	11 348,30	11 274,31	9 542,86	5 940,00
Úřad 5	7 507,78	6 402,22	3 600,00	3 240,61
Úřad 6	9 737,93	9 454,78	8 225,58	3 623,46

Zdroj : [7]



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Úřad č. 4, kromě roku 2009, vykazuje dost vysoké náklady na telefonování na zaměstnance.

**Doporučení:**

1. Projednat se zaměstnanci nutnost snížení nákladů na telefonování – např. formou úhrady soukromých hovorů.

2. Nastavit limit délky služebního hovoru např. na 10 minut.

### 6.7.2 Telefony - druhý porovnávaný ukazatel

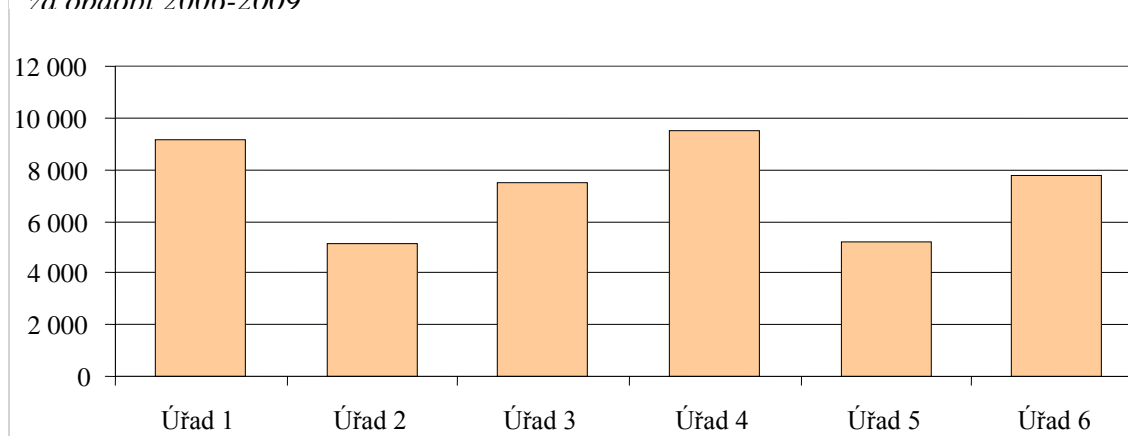
Tento ukazatel se skládá z následujících údajů: průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009.

*Tab. 16. Průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009*

Sledované obecní úřady	Průměr
Úřad 1	9 155,03
Úřad 2	5 160,14
Úřad 3	7 492,30
Úřad 4	9 526,37
Úřad 5	5 187,65
Úřad 6	7 760,44

Zdroj: [7]

*Graf 16. Průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009*



Zdroj: [7]

**Zjištění:** Úřad č. 4 má nejvyšší průměrné výdaje na telefonování v letech 2006-2009.

**Doporučení:**

1. Vysvětlit zaměstnancům důvody proč je třeba šetřit výdaje na telefonování.

**Nejdůležitější doporučení v agendě telefonů:**

1. Projednat se zaměstnanci nutnost snížení nákladů na telefonování – např. formou úhrady soukromých hovorů.
2. Nastavit limit délky služebního hovoru např. na 10 minut.
3. Vysvětlit zaměstnancům důvody proč je třeba šetřit výdaje na telefonování.

V praktické části bakalářské práce jsme se zaměřili na srovnávání vybraných provozních nákladů námi zvolených obecních úřadů. Obecní úřady jsme si pojmenovali Obecní Úřad č. 1 až Obecní Úřad č. 6. Námi sledovaný Obecní Úřad č. 4 má v některých provozních oblastech vysoké náklady, a proto souhlasil, abychom tyto jeho provozní náklady srovnali s náklady stejně velkých obecních úřadů. Porovnáním jsme zjistili nejsilnější a nejslabší články (obecní úřady). Tímto jsme splnili náš primární cíl (metodou benchmarkingu jsme porovnali ukazatele a navrhli doporučení).

## ZÁVĚR

Každý den se setkáváme s výsledky hospodaření obcí a obecních úřadů. Jsme občany jednotlivých obcí, a není nám lhostejné, jak se s veřejnými prostředky nakládá.

Pomocí metody benchmarking jsme porovnali provozní náklady šesti obecních úřadů. Sledovali jsme údaje provozních nákladů na **budovy, služební vozidla, informační technologii, úklid a telefony**. Obecní Úřad č. 4 je úřadem, u kterého jsme vytipovali a hodnotili vybraná data (údaje), převáděli je na ukazatele, získávali informace a prováděli analýzu. Data jsme čerpali z interních materiálů obecních úřadů. Jelikož se jedná o data, která nemohou být zveřejněna, jsou všechna přepočítána námi zvoleným koeficientem.

Na základě provedené analýzy jsme **Obecnímu Úřadu č. 4** navrhli tato doporučení:

### **Budovy:**

- Jednat s jednotlivými dodavateli o cenách za energii.
- Projednat se zaměstnanci úsporný režim a hledáním možných úspor snížit náklady na energii.
- Se zástupci památkového úřadu hledat novou cestu v modernizaci zařízení, poněvadž každým rokem se vyvíjí nové technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí.
- Plánované opravy většího rozsahu zadávat ověřeným, solidním a spolehlivým firmám, s kterými máme velmi dobré zkušenosti.
- Informovat zaměstnance o denní kontrole elektrických spotřebičů a zodpovědném přístupu a zacházení s veškerým majetkem. Hlásit sebemenší závadu a poškození ihned po zjištění.
- Pověřit oddělení vnitřní správy, aby prošla všechny náklady na provoz kanceláří.
- Zajistit všem zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
- Umožnit zaměstnancům, aby si svá pracovní místa upravili podle svých představ.
- Hledat společně cestu ke snížení celkových výdajů na m<sup>2</sup> podlahové plochy.

### **Informatika:**

- Náš Úřad č. 4 čeká výměna IT v roce 2011. Připravit se na tuto větší investici co nejlépe, rezervovat si finanční prostředky a najít vhodného dodavatele.

- Proškolit zaměstnance a naučit je správným postupům obsluhy a ošetřování informačních technologií.
- Rezervovat si finanční prostředky na budoucí investici, která Obecní Úřad č. 4 čeká v roce 2011.

**Služební vozidla:**

- Zvážit, zda nebude levnější vozový park postupně obnovit. Pořízení nových vozů bude vyšší investice, ale zajistí v budoucnu snížení výdajů.
- Při každé služební cestě uvážit, zda je vozidlo plně vytíženo. Provéřit nutnost cesty.
- Doporučujeme plánovat služební cesty a snažit se hledat co nejefektivnější trasy.
- Seznámit zaměstnance s problémem vysokých nákladů a hledat společně cesty na jejich snížení.
- Jak jsme již výše zmiňovali, doporučujeme nákup nových vozů.
- Služební cesty plánovat, pokud to jde, přesunout na jiné datum a obsadit služební vozidlo více zaměstnanci.

**Úklid:**

- Snažit se vyjednat s úklidovou agenturou výhodnější ceny za úklid.
- Pokud se nedohodneme na příznivých cenách, oslovíme jinou agenturu.
- Přijetím vlastních uklízeček by Obecní Úřad č. 4 vyřešil situaci ihned.
- Snížit vysoké výdaje na úklid. Nejlépe, když zajistíme úklid svými zaměstnanci, tak jako jiné obecní úřady.

**Telefony:**

- Projednat se zaměstnanci nutnost snížení nákladů na telefonování – např. formou úhrady soukromých hovorů.
- Nastavit limit délky služebního hovoru např. na 10 minut.
- Vysvětlit zaměstnancům důvody proč je třeba šetřit výdaje na telefonování.

Tato doporučení jsou výsledkem naší analýzy a bakalářské práce. Dosáhli jsme ho porovnáváním sledovaných ukazatelů mezi jednotlivými obecními úřady.

Nyní záleží na samotném úřadu, jak s našimi doporučeními naloží. Změny, které by měl obecní úřad provést, se neprojeví ihned. Je to běh na delší trať. Velmi zajímavé by bylo provést analýzu za rok 2010. Pokud by se projevila změna, a náklady se snížily třeba jen u jedné agendy, byla by to pro nás i pro náš úřad velká výhra.



## RESUMÉ

The goal of my work is to evaluate the operating costs of selected municipalities as part of the farming community. Bachelor's thesis process for municipal office (we named him as the municipal councils No. 4), which has problems with high running costs.

In the theoretical part, explain the basic characteristics of public economics, public administration and public sector. Further description of the allocation of public administration at central and local government. Explain the concepts of community, competence, community, farming community and local authority.

The practical part follows the theoretical first lesson about the general characteristics of municipalities. Service quality in public administration can be measured using methods and quality control services. We describe some of the marketing methods of quality control. Benchmarking method will be addressed in more detail and use this method to compare the characteristics of selected municipalities. We monitor operating costs on these agendas, including: buildings, IT, cars, telephones and cleaning. Perform an analysis and a final section we will present the recommendations of the Office No. 4, for which we have prepared the analysis.

If management decides to accept the office of one of my proposed measures for improvement, should it occur on the results benchmarkingového compared to other cities since 2011 and in future years.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] LAJTKEPOVÁ, E., *Veřejné finance*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., 2007. 151 s. IBSN 978-80-7204-495-5
- [2] HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V., *Organizace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha : Policejní akademie České republiky, 2004. 111 s. IBSN 80-7251-158-0
- [3] PEKOVÁ, J., *Veřejné finance*. 4. vyd. Praha : Nakladatelství Aspi, 2008. 580 s. IBSN 978-80-7357-358-4
- [4] KOUDELKA, Z., *Obecní samospráva*. Brno : Nakladatelství Doplněk, 2006. 96 s. IBSN 1081-304-2006
- [5] KÁŇA, P., *Základy veřejné správy*. 2. vyd. Ostrava : Montanex, a. s., 2007. 375 s. IBSN 978-80-7225-244-2
- [6] HONUS, R. *et al. Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. IBSN 80-239-3933-5
- [7] Interní materiály obecních úřadů
- [8] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. vyd. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2002. 714 s. IBSN 80-7179-681-6
- [9] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 300 s. IBSN 978-239-3933-5
- [10] PŮČEK, M., KOCOUREK, S. *Řízení procesů výkonů statní správy: případová studie Vsetín*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. IBSN 80-239-4098-8
- [11] KOLEKTIV AUTORŮ. *Model excelence EFQM: verze pro veřejný sektor*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. 38 s. IBSN 80-02-01589-4
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ. *Q 1 Sborník příspěvků: 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. IBSN 80-239-4099-6
- [13] MAIER, K., ČTYROKÝ, J., *Ekonomika územního rozvoje*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 144 s. IBSN 80-7169-644-7

- [14] STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I., *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1998. 14 s. ISBN 80-7226-112-6
- [15] REKTOŘÍK, J. a kol., *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha : Ekopress, s r. o., 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3
- [16] NUNVÁŘOVÁ, S., *Veřejná politika a územní správa a samospráva*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2006. 131 s. ISBN 80-210-3958-2

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů)
CAF	Model CAF, Společný hodnotící rámec
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
HW	Hardware
IT	Informační technologie
ISO	Mezinárodní norma ( norma ISO 9001 nebo ISO 14001)
Kč	Korun českých
Km	Kilometry
PDCA	Demingův cyklus (Plan – Do – Check – Act )
PHM	Pohonné hmoty
SW	Software
Tis.	Tisíce korun

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Veřejná správa .....	14
Obr. 2 Cyklus PDCA .....	33
Obr. 3 Model procesního systému řízení .....	34
Obr. 4 Model CAF .....	35
Obr. 5 Cyklus a projekt benchmarkingu .....	36
Obr. 6 Podstata metrického benchmarkingu .....	41
Obr. 7 Benchmarkingový cyklus .....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Výdaje na energie – teplo, el. energii, plyn, vodu v Kč celkem na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	48
Tab. 2. Výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	49
Tab. 3. Celkové výdaje v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	51
Tab. 4. Kancelářská plocha v m <sup>2</sup> k počtu zaměstnanců .....	52
Tab. 5. Průměrné celkové výdaje v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy za období 2006 – 2009.....	53
Tab. 6. Celkové náklady na IT v tisíci Kč k počtu zaměstnanců.....	55
Tab. 7. Průměrné celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců za období .....	56
Tab. 8. Výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo.....	58
Tab. 9. Počet najetých km na jednoho zaměstnance.....	59
Tab. 10. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo.....	60
Tab. 11. Provozní náklady v celých Kč na jeden km .....	61
Tab. 12. Průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009 .....	62
Tab. 13. Výdaje na úklid v Kč celkem na m <sup>2</sup> plochy úklidu .....	64
Tab. 14. Průměrné celkové výdaje na úklid v Kč na m <sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009.....	65
Tab. 15. Celkové náklady v Kč na telefonování na pracovníka .....	67
Tab. 16. Průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009 .....	68

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 .Výdaje na energii – teplo, elektrickou energii, plyn, vodu v Kč celkem na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	48
Graf 2. Výdaje na opravy a zhodnocení v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	50
Graf 3. Celkové výdaje v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy .....	51
Graf 4. Kancelářská plocha v m <sup>2</sup> k počtu zaměstnanců.....	52
Graf 5. Průměrné celkové výdaje v Kč na m <sup>2</sup> podlahové plochy za období 2006-2009 .....	53
Graf 6. Celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců.....	55
Graf 7. Průměrné celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu zaměstnanců za období 2006-2009.....	56
Graf 8. Výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo .....	58
Graf 9. Počet najetých km na jednoho zaměstnance .....	59
Graf 10. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo.....	60
Graf 11. Provozní náklady v celých Kč na jeden km .....	61
Graf 12. Průměrné výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo za období 2006-2009 .....	62
Graf 13. Výdaje na úklid v Kč celkem na m <sup>2</sup> plochy úklidu .....	64
Graf 14. Průměrné celkové výdaje na úklid v Kč celkem na m <sup>2</sup> plochy úklidu za období 2006-2009 .....	65
Graf 15. Celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance .....	67
Graf 16. Průměrné celkové výdaje na telefonování v Kč celkem na 1 zaměstnance za období 2006-2009 .....	68