



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Zvláštní rysy benchmarkingu
územní veřejné správy**

Zpracoval: Jan Ander

Zlín, 2007

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Miloš Matula, CSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Zvláštní rysy benchmarkingu územní veřejné správy" zpracoval samostatně za použití uvedené literatury a po odborných konzultacích s panem JUDr. Milošem Matulou, CSc. .

V Zlíně, dne 18. 5. 2007



.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu JUDr. Miloši Matulovi, CSc. za odborné vedení a velmi podstatné rady při zpracování bakalářské práce.

Chtěl bych také poděkovat panu Ing. Milanu Půčkovi, MBA a panu Tomáši Zmeškalovi, kteří mi poskytli velké množství důležitých informací a klíčových podkladů.

Jan A N D E R

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan ANDER**

Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Zvláštní rysy benchmarkingu územní veřejné správy**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

1. Benchmarking – hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům

2. Metoda benchmarkingu – obecně a přínosy řešení problémů veřejné správy

II. Praktická část

1. Specifické odlišnosti benchmarkingu ve veřejné správě na rozdíl sektoru soukromého

2. Uplatnění benchmarkingu v české územní správě se zřetelem k obcím s rozšířenou působností

3. Perspektivy benchmarkingu ve veřejné správě

Závěr – vyhodnocení

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] Mgr. HONUS, R., doc. Ing. MAREK, J. CSc., doc. Ing. ŠIROKÝ, J. CSc.
Benchmarking ve veřejné správě. Praha: MVČR, 2004. 82 str. ISBN
80-239-3933-5
- [2] AMMONS, D.N. Municipal benchmarks: Assessing local performance and
establishing community standards. London etc.: Sage Publications, 2001.
ISBN 0-7619-2078-1
- [3] MERIČKOVÁ B. Benchmarking jako nástroj rozvoja konkurenčného prostredia v
oblasti zabezpečovania miestnych verejných služieb. In.: Sborník z vědecké
konference "Konkurence ve veřejném sektoru". Brno: Masarykova Univerzita,
2004. ISBN 80-210-3359-2
- [4] Benchmarking. Measuring Up to The Best. London: The Local Government
Management Board, 1997. ISBN 0-74488-9421-7
- [5] KOLEKTIV AUTORŮ. Sborník příspěvků 1. národní konference kvality ve veřejné
správě s mezinárodní účastí. Praha: MV ČR, 2004. 160 str. ISBN 80-239-4099-6
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné
správě s mezinárodní účastí. Praha: MV ČR, 2005. 184 str. ISBN 80-239-6156-X
- [7] <http://members.benchmarking.gov.uk/>
- [8] <http://www.benchmarking.cz>
- [9] <http://www.vcvscr.cz/>

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Miloš Matula, CSc.
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje

Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2007

Ve Zlíně dne 12. března 2007


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

Zvláštní rysy benchmarkingu územní veřejné správy

Specific characters of
benchmarking of regional
public administration

SOUHRN

Cílem této bakalářské práce je poznání stavu implementace a využívání nejmodernějších metod řízení podniků aplikovaných v privátním sektoru v sektoru veřejných služeb v České republice. Tyto metody byly do praxe v privátní sféře zaváděny počátkem 70. let minulého století, do veřejného sektoru začínají v Západní Evropě pronikat zhruba o dvacet let později.

Práce stručně představuje, jak je těchto metod využíváno v zahraničí a jak slouží ke zkvalitňování poskytovaných služeb státní správou. Práce se zaměřuje na metodu srovnávání (benchmarking) výkonnosti (nikoliv efektivnosti, práce se zabývá pouze kvantitativním hlediskem) jednotlivých úřadů, ale též se věnuje srovnávání „kvality života“ v obecnější rovině, protože bez celkového pohledu nelze dospět k jednoznačným závěrům.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking

CAF - Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)

Veřejná správa

Subjekt veřejné správy

Veřejná služba

Iniciativy

Indikátor

Jakost

Spokojenost

Udržitelný rozvoj

SUMMARY

The goal of the bachelor work is get knowledge about status of implementation and exploitation the most modern method of enterprises management applicated in privat sector to sector of public services in Czech Republic. These methods have been implemented to use in private sector in beginning 70. years of last century, to public sector these methods are beginnig penetrate in West Europe roughly twenty years later.

The work briefly presents how these methods are used in abroad and how serves to improving service delivering of state administration. The work is especially focused to benchmarking method of efficiency (no effectivity, the work considers a quantitative aspects only) of each authority. Finally the work considers a comparation of „living quality“ in more general plane because without global view it is impossible to reach the explicit conclusions.

KEY WORDS

Benchmarking
CAF - Common Assessment Framework
Public Sector (Administration)
Subject of public sector (Public authority)
Public Service
Iniciative
Indicator
Quality
Satisfaction
Sustainable Development

Obsah:

1. Úvod	8
2. Cíl práce a metodika	11
3. Literární rešerše	12
3.1. Česká republika Národní politika jakosti	12
3.2. Politika jakosti EU	13
3.3. Benchmarking veřejné správy v Irsku	14
3.4. Benchmarking veřejné správy v Kanadě	16
3.5. Zpráva o hodnocení veřejného sektoru Velká Británie	18

I. Teoretická část

4. Veřejná správa – metody měření a hodnocení	20
4.1. Cíle veřejné správy	21
4.2. CAF – Společný hodnotící rámec	21
4.3. Nástroje pro měření kvality ve veřejné správě podle ASQ	23
4.4. Benchmarking – sdílení zkušeností	27
4.4.1. Specifika benchmarkingu ve veřejné správě	29
4.4.2. Benchmarkingové metody v soukromém sektoru	30
4.4.3. Vliv bench. metod soukr. sektoru na sektor veřejný	30

II. Analytická část

5. Iniciativy srovnávající kvalitu života	32
5.1. Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj	32
5.1.1. Indikátory ECI	32
5.2. Audit 258 evropských měst	37
5.3. Národní síť zdravých měst	39
5.4. Kde se žije v Česku nejlépe	40
6. Iniciativy zavádění metod pro zvyšování kvality	41
6.1. Projekt „Bench. v obl. rozšířené působnosti obcí 3. typu“	41
6.2. Implementace modelu CAF do organizací územní VS	47
6.3. Benchmarkingová iniciativa 2005	48
6.4. Město Vsetín – šetření spokojenosti občanů	49
6.5. Město Hodonín – využití benchmarkingu v praxi	52
6.6. Olomoucký kraj – vybrané oblasti benchmarkingu	53
7. Diskuse	55
8. Závěr a doporučení	56
9. Seznam literatury a zdrojů	58
10. Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat	60
11. Přílohy	60

1 Úvod

Chce-li soukromá společnost přežít, dlouhodobě se rozvíjet a navíc být úspěšná v dnešním, stále se měnícím prostředí, je její prvořadou povinností generovat hotovost a tím zvyšovat svoji hodnotu pro své vlastníky. Aby toho mohlo být dosaženo musí respektovat požadavky doby:

- Musí mít vynikající vztahy se svými zákazníky
- Její zákazníci jí musí být k ní loajální
- Stále musí inovovat, vytvářet nové služby a produkty
- Své výrobky a služby musí mít vysoce kvalitní
- Musí mít nízké náklady
- Musí mít krátké dodací lhůty
- Její zaměstnanci musí být motivovaní
- Musí se ve všech oblastech neustále zlepšovat
- Zaměstnanci musí neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti
- Neustále musí zdokonalovat a rozvíjet své IT, databáze a systémy

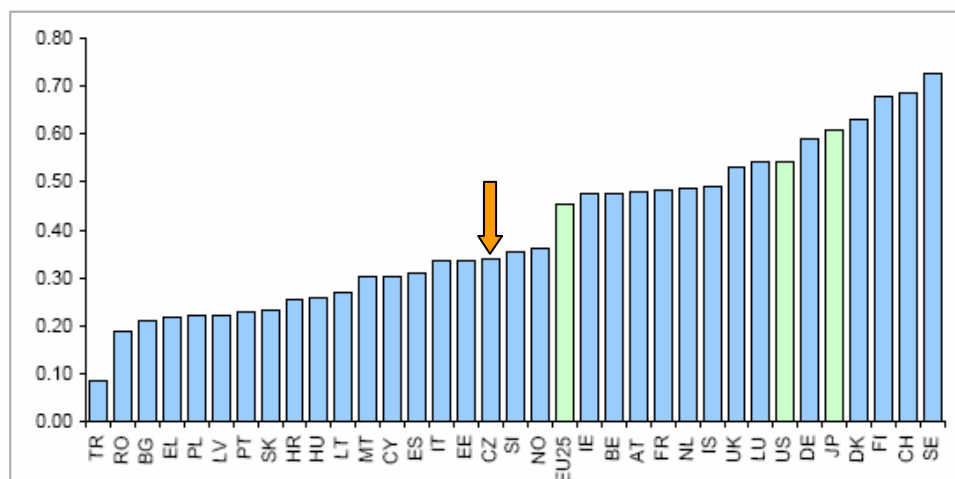
Veřejná správa (nebo lépe řečeno organizace „správy věci veřejných“) ve své konkrétní podobě jednotlivých úřadů a institucí na tom nemůže být jinak. Cílem jakéhokoliv úřadu veřejné správy (ať na úrovni centrální nebo na úrovni samosprávních) musí být také maximálně uspokojovat své „vlastníky“/občany a tím zvyšovat svoji hodnotu!

Zajisté jsou zde určité specifické rozdíly: zákazník/občan nemůže, když je nespokojen, například přejít ke konkurenci. V extrémních případech se však může přestěhovat nebo dokonce emigrovat. Uvědomme si, že v dnešním globalizovaném světě není problém jít pracovat v podstatě kdykoliv, kamkoliv na světě. A to vůbec nemluvím o dalších neméně důležitých „zákaznících“ státu, a to o podnikatelích, firmách a korporacích národních i mezinárodních. Tito klienti ani zdaleka nejsou tak loajální a „neflexibilní“ a pokud nebudou mít odpovídající servis půjdou ze dne na den jinam! A proto, nebude-li náš státní aparát perfektně plnit své úkoly, nebude-li dostatečně „konkurence schopný“, a jak se dnes moderně říká, pro své občany a klienty dost „sexy“, nejspíše si do budoucna zadělá na vážný problém (již dnes stačí porovnat třeba počet patentů event. počet nově vyvinutých druhů léků na počet obyvatel – Švýcarsko, USA, Finsko, apod.) a spirála se roztočí...

Na důkaz svého výše uvedeného tvrzení cituji např. z materiálu EU „European Innovation Scoreboard 2006“.

Graf č. 1. – Žebříček států v oblasti inovací

FIGURE 1: THE 2006 SUMMARY INNOVATION INDEX (SII)



Zdroj: <http://www.proinno-europe.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=5&parentID=51>

Dalším z dokumentů, který poukazuje na výše uvedené skutečnosti je např. „Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report 2006“ (Výroční hodnotící zpráva za rok 2006 – trendy inovační politiky České republiky) zpracovaná Evropskou komisí. Cituji, Executive summary, str. V. : „ V České republice je patentová aktivita velmi nízká. Náklady spojené s ochranou průmyslových práv (patentových přihlášek) jsou oprávněnými náklady výzkumných a vývojových programů pokud jsou tyto programy zaměřeny na inovace a rozvoj podnikání. Nicméně toto nejsou programy podporující patentové aktivity českých subjektů.“

Jsem proto přesvědčen, že všechny výše uvedené body musí být z titulu nejvyšší autority (občana) po jakémkoliv „úřadu“ bezpodmínečně vyžadovány a ty musí být bezesbýtku plněny. V konečném důsledku jde o to, aby náš stát jako celek byl konkurence schopným ve srovnání s ostatními státy a v dlouhodobém „souboji“ dosáhl co nejlepších výsledků.

Otázkou tedy jak toho dosáhnout? Jednoznačně platí: „Co neměřím, to neřídím!“. Ani u komerční společnosti již dnes nestačí měřit pouze výsledovku, bilanci či cash-flow. Jak tedy měřit, zda organizace naplňuje svoji vizi a zda je její strategie účinná?

V této práci se budeme proto často potkávat s pojmy jako jsou procesní řízení, normy ISO, Reengineering, EFQM, CAF, Balanced Scorecard (BSC) a zejména s termínem benchmarking.

Nebudu hodnotit vlastní reformu veřejné správy v České republice (jejíž příprava byla zahájena krátce po revoluci v roce 1989 a dokončena v roce 2000 vznikem krajů) jako takovou. Byť tato reforma byla připravována na základě mnoha analýz, odborných posudků, realizace její konečné podoby byla především politickým rozhodnutím/konsenzem (jak územní uspořádání, tak „spojený model“ přenesené působnosti apod.).

Nicméně strukturální reformu musí doprovázet reforma vlastní technologie veřejné správy, zlepšení organizace práce – zjednodušeně řečeno reforma kvality. Koordinací reformy veřejné správy bylo vládou pověřeno Ministerstvo vnitra. Přípravou a realizací změn na úrovni ústřední státní správy byl pověřen Úřad vlády.

Tato práce se bude zabývat posouzením uplatňování nejmodernějších metod řízení privátních podniků v sektoru veřejných služeb. Bude se zabývat nástroji, které jsou k uplatňování těchto metod v současné době v České republice k dispozici a jak se je daří ve veřejném sektoru uplatňovat. Má také za cíl hodnotit, jaké jsou vytvářeny podmínky ústředními orgány státní správy, aby mohli být tyto metody a zejména výsledky zveřejňovány a následně využity v praxi.

„Česká byrokracie nedoznala větších proměn od dob Rakouska-Uherska. Není pravda, že by v ní pracovali neschopní lidé. Problém je v systému, který je zbytečně komplikovaný, takže umožňuje plýtvání a neposkytuje občanovi takový servis, jaký by měl dostávat.“ František Šulc, (LN, 6.5.2006).

Práce by měla být určena především pro „profesionální“ úředníky/manažery, kteří nesou zodpovědnost za chod úřadů (tajemníky, ředitele, ale i zodpovědné pracovníky ústředních orgánů), aby nepodceňovali trend využívání nejmodernějších metod řízení a plně se zapojili do procesu hodnocení jim svěřených úřadů. Protože pouze v případě „masové“ spolupráce všech zainteresovaných budou data (výstupy) relevantní a budou moci být využita (bez hrozby významné statistické chyby) v dalším procesu zkvalitňování práce úřadů a v době neustálých změn pomohou veřejnému sektoru stejně tak, jako organizacím soukromým správně a včas reagovat.

Cílem této práce nebude sledování efektivity jednotlivých úkonů, ale posouzení zejména kvantitativní stránky činnosti úřadů. Jinými slovy, otázku: *„Jak efektivní je byrokracie“* ^[1] si autor ponechá jako hlavní motto do práce diplomové.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je zhodnocení a porovnání „míry spokojenosti“ občanů v nejširším slova smyslu v městech a regionech kde žijí. Míru spokojenosti budu zkoumat z pohledu :

2.1 Kvality života občanů

Pro měření kvality života jsou práci použity standardizované „Společné evropské identifikátory“ (ECI). Tyto indikátory vznikly z iniciativy Evropské komise v roce 1999 .

Snahy o sledování indikátorů udržitelného rozvoje jsou rozvíjeny nejen na místní, ale i na národní a mezinárodní úrovni. Kromě sady Společných evropských indikátorů existuje i řada dalších pokusů o standardizaci jednotných indikátorových sad. Na místní úrovni existuje řada příkladů ze zahraničí (Německo, Velká Británie, USA, Kanada atd.).

2.2 Spokojenosti občanů s kvalitou poskytovaných služeb úřady veřejné správy

Pro měření spokojenosti občanů jsou použity jednoduché metody jako je například dotazníková metoda (se stupnicí 1-5). Ve Vsetíně toto šetření provádí pomocí jednoduchých dotazníků rozdáváných občanům při výstupu z úřadu cca 2x měsíčně (viz. dále).

2.3 Spokojenosti zaměstnanců úřadů veřejné správy

Pro měření spokojenosti zaměstnanců jsou nejčastěji použity osobní dotazníky. Metodiku pro tento druh šetření vypracovalo Ministerstvo vnitra ČR. V tomto případě se šetření provádí na úřadě ve Vsetíně jednou ročně.

Pro vlastní hodnocení budu porovnávat výsledky z jednotlivých šetření, tak, aby bylo možné hodnotit např. jednotlivé úřady mezi sebou.

A na závěr se pokusím formulovat doporučení „optimálního vývoje“ v oblasti dosahování odpovídající kvality poskytovaných služeb jako součást společné vize „efektivní byrokracie“. Pokusím se také srovnat výsledky se zkušenostmi ze zahraničí (USA, Velká Británie, Kanada, Irsko).

Práce si zároveň klade za cíl srovnat benchmarking ve státní správě a soukromých společnostech a popsat případné odlišnosti.

3 Literární rešerše

Před vlastním zpracováním této práce jsem navštívil Městské úřady Praha 13 a Městský úřad Vsetín, kde jsem s tajemníky úřadu diskutoval nad problematikou jaké metody používají pro hodnocení práce úřadu a jeho pracovníků. Jakým způsobem sledují efektivitu svých činností a jakým způsobem vyhodnocují spokojenost „svých zákazníků“. Odtud jsem získal podstatnou část materiálů, které byly v oblasti benchmarkingu ve veřejné správě v České republice publikovány.

Dalším zdrojem informací byli též pracovníci Odboru reformy regulace a kvality veřejné správy (zj. Oddělení strategií a koncepcí) na Ministerstvu vnitra, odkud jsem čerpal další velmi důležité informace a poznatky pro účely této své práce.

Posledním významným zdrojem byly internetové zdroje. Z těchto zdrojů jsem se zaměřil na studie benchmarkingu z Velké Británie, Kanady a pro srovnání také Irsko, protože prvotní kultura anglo-americké veřejné správy pochází odtud a na základě studia podkladů soudím, že tyto materiály jsou nejpropracovanější a nejkomplexnější. Rozhodně ve Velké Británii a USA se vědecké metody a témata modernizace veřejné správy začínají uplatňovat nejdříve. První zmínky jsou již v 30. letech minulého století. V práci uvádím např. zprávy pro státní administrativu „Report of Public Service Benchmarking Body“^[6], „Building and Public Sector Benchmarking Framework for Citizen satisfaction results“^[7], které mi sloužily zejména jako srovnávací materiál. Na základě těchto informací soudím, že zahraniční metody hodnocení a srovnávání činnosti subjektů veřejné správy, jejich systematickosti a propracovanosti jsou na podstatně vyšší úrovni než v České republice. Tuto vyšší úroveň lze jednoznačně přičíst tomu, že metodami hodnocení kvality a efektivnosti státní správy resp. veřejného sektoru obecně se vyspělé státy zabývají podstatně déle. První zmínky jsou již z počátku 90. let minulého století.

3.1 Česká republika - Národní politika podpory jakosti

Národní politika podpory jakosti (NPJ) je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky podpory jakosti je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je jakost přirozenou součástí života společnosti.

Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky podpory jakosti v České republice je Rada České republiky pro jakost. Rada ve svém programovém prohlášení „Národní program podpory jakosti 2006“ mj. právě zmiňuje podporu a rozvoj programů Národní ceny ČR za jakost 2006 v organizacích podnikatelského i veřejného sektoru. A vyhláší první ročník Národní

ceny pro oblast veřejného sektoru. Zvyšování kvality (služeb - sic.) ve veřejném sektoru uvádí jako jednu ze svých priorit ^[14]. Řízením Rady ČR pro jakost je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

V rámci realizace projektů na podporu jakosti na rok 2007 Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo v červnu 2006 dvě výzvy k podání nabídky na veřejnou zakázku, a to:

(i) **„Vytvoření standardizovaného nástroje pro pravidelné zjišťování potřeb ústředních správních orgánů“**. Cílem tohoto projektu je nastavení principů a nástrojů pro pravidelné sledování a vyhodnocování komunikace na úrovni úřadů ústřední státní správy. V rámci projektu musí být realizováno jednak plošné šetření a jednak budou připraveny a zrealizovány hloubkové rozhovory na úřadech.

(ii) **„ Objektivní měření jakosti služby poskytované veřejnou správou“**. Cílem tohoto projektu je navrhnout metodiku vhodnou k objektivnímu měření jakosti služby poskytované veřejnou správou. Metodika bude vycházet ze statistických metod a bude umožňovat dlouhodobé sledování trendů zlepšování práce úřadu. Přínosem metodiky bude zvýšení spokojenosti občanů s prací úřadu, vedení úřadu poskytne objektivní informace a současně také možný motivační nástroj. Metodika musí být ověřena na některém úřadu veřejné správy.

3.2 Politika jakosti Evropské unie

Jako jedna z prvních byla Národní podpora jakosti vyhlášena ve Velké Británii ve formě tzv. „ Bílé knihy“ předsedkyní vlády baronkou Thatcherovou již v osmdesátých letech minulého století.

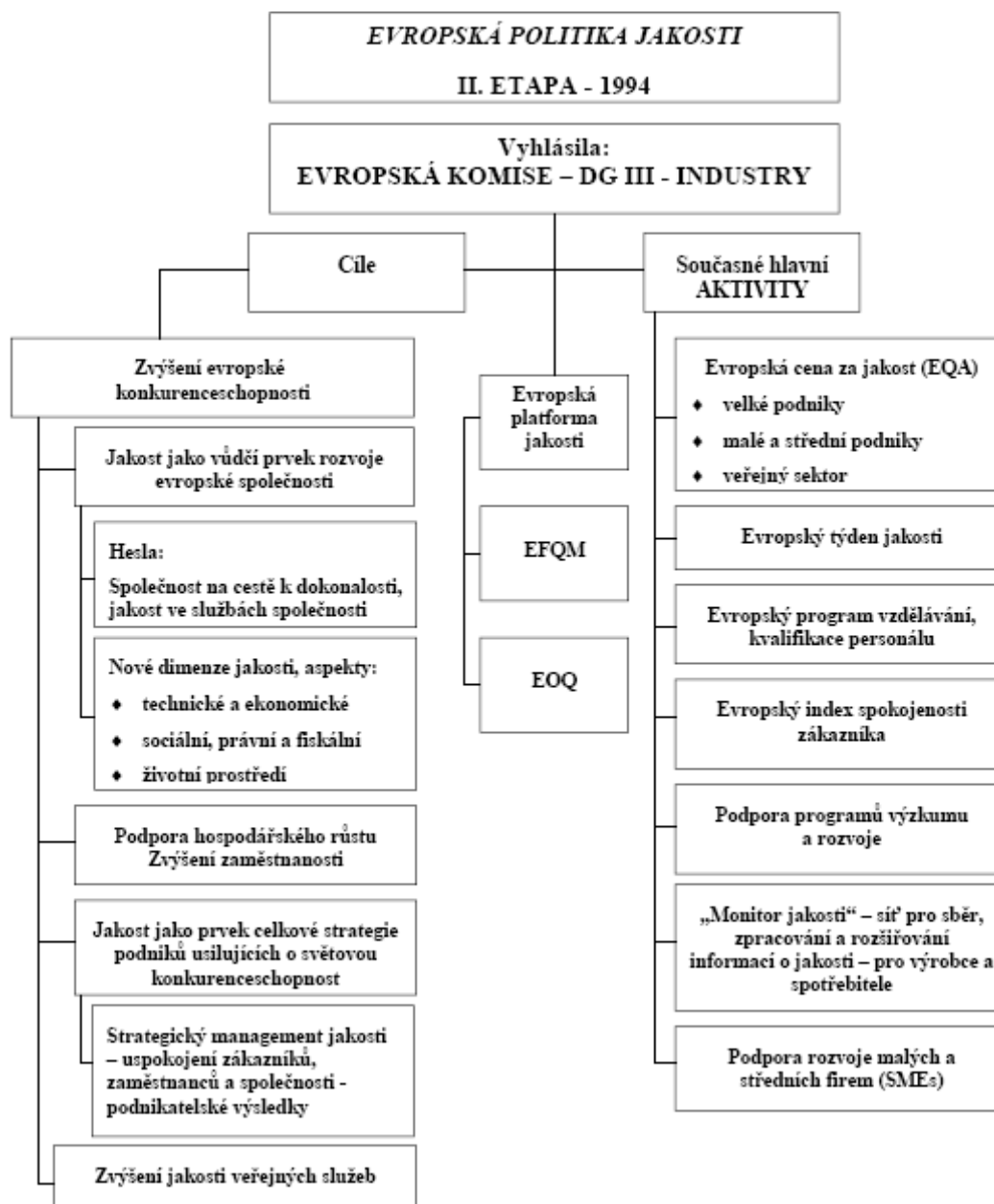
Evropská komise zařadila jakost do Bílé knihy „Rozvoj, konkurenceschopnost a zaměstnanost z 5. prosince 1993 (COM(93) 700-závěrečný protokol) s cílem podpořit činnosti s vysokou přidanou hodnotou a ve zprávě „Politika konkurenceschopnosti průmyslu pro Evropskou unii“ navrhla podporu programů jakosti mezi nehmotnými investičními opatřeními.

Cíle II. Etapy (od roku 1994) evropské politiky podpory jakosti:

- Posílení evropské konkurenceschopnosti na světových trzích
- Podpora hospodářského růstu, zvyšování zaměstnanosti
- Ochrana životního prostředí a zdrojů
- Podpora rozvoje malých a středních podniků
- Zvýšení jakosti práce a služeb veřejného sektoru (včetně státních orgánů a organizací)
- Podpora rozvoje strategického managementu jakosti a jeho cílů – uspokojení zákazníků, zaměstnanců a společností prostřednictvím zvyšování efektivity a produktivity práce organizací a trvalého zlepšování všech činností jako cesty k podnikatelské úspěšnosti

- Vybudování image evropské jakosti, působení na změny myšlení a přístupu občanů k jakosti

Schéma.č. 1 – Struktura Evropské politiky jakosti



Zdroj: Příloha 4 k Usnesení vlády České republiky číslo 458/2000 Sb.

3.3 Zpráva o „Zprávě - benchmarking veřejných služeb“ v Irsku^[6]

V Irském republice se problematikou srovnání efektivity činností ve veřejných službách a soukromém sektoru zabývá Zpráva - benchmarking veřejných služeb.

Tato „Zpráva“ detailně zpracovává testované činnosti a podmínky veřejné služby a srovnává je se srovnatelnými činnostmi v soukromém sektoru. Práce na „Zprávě“ byly zahájeny na základě podmínek Programu k prosperitě a slušnosti 19. července 2000.

Zpráva je velmi obsáhlá a detailní (280 stran), pro účely této práce uvádím pouze několik zajímavých údajů, která tato Zpráva prezentuje.

Dle této Zprávy pracuje v Irsku ve veřejné správě pracuje 235.000 lidí, což je 20% z celkového počtu pracujících. V České republice ve veřejné správě (vč. armády, školství, zdravotní a sociální péče) pracuje cca 1.152,6 tis. lidí, tj. 23,7% z celkového počtu pracujících (4.861,5 tis.) (zdroj ČSÚ – Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva za IV. čtvrtletí 2006).

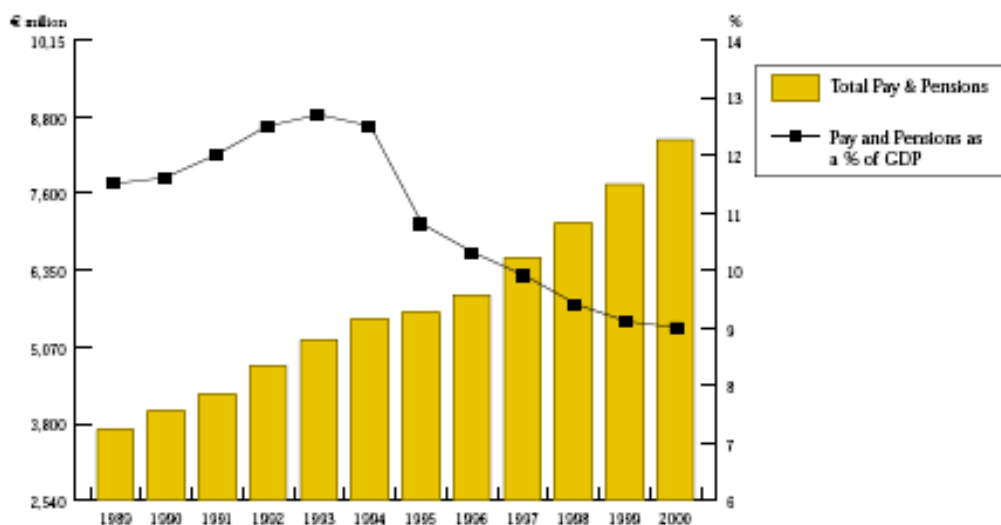
Tab. č. 1 – Přehled zaměstnanců ve veřejném sektoru podle oborů

	1989	2000	% Change	Annual Ave.
Health	56,357	75,051	33.2	2.6
Education	49,806	65,937	32.4	2.6
Civil Service	29,288	32,733	11.8	1.0
Security	24,176	24,525	1.4	0.1
Non-commercial State Bodies	7,812	9,675	23.8	2.0
Exchequer Funded	167,439	207,921	24.2	2.0
Local Authorities	26,892	27,400	1.9	0.2
Total Public Service	194,331	235,321	21.1	1.8

Source: Department of Finance, Analysis of Exchequer Pay and Pensions Bill, 1989 – 2000.

Velmi zajímavým srovnáním je například objem vyplácených prostředků na pracovníky ve veřejném sektoru. Pozoruhodný je významný pokles poměru finančních nákladů na VS k celkovému objemu HDP. Z těchto údajů je evidentní, že vláda Irské republiky v letech 1993-95 provedla zásadní změny, které vedly k zastavení nepříznivého trendu růstu finančních prostředků ve veřejném sektoru. *Finanční otázkou a efektivitou vynakládaných prostředků ve veřejné správě v České republice se tato práce však nezabývá (viz. závěr této práce).*

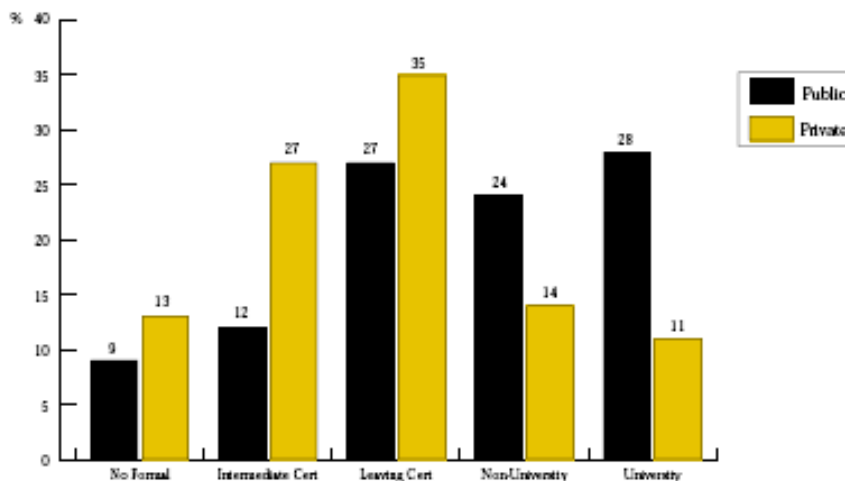
Graf. č. 2 – Vyplacené mzdové prostředky ve veřejném sektoru



Source: Department of Finance, Analysis of Exchequer Pay and Pensions Bill (Various Dates)

Poslední šetření z uvedené Zprávy, které pro účely této práce uvádím je srovnání úrovně vzdělanosti podle jednotlivých stupňů ve veřejném sektoru a sektoru soukromém.

Graf. č. 3 – Srovnání poměru stupně vzdělanosti v soukromém a veřejném sektoru



Source: Central Statistics Office (CSO) Quarterly National Household Survey

3.4 Benchmarking veřejné správy v Kanadě

V rámci literární rešerše jsem pro účely této práce využil též materiálů, které byly připraveny pro Kanadskou vládu „Building a Public Sector Benchmarking Framework for Citizen Satisfaction Results“ z listopadu 2000^[9]. Jak je z názvu zprávy zřejmé, tato zpráva se zaměřuje na hodnocení spokojenosti občanů s výkonem státní správy.

Z úvodu zprávy vyplývá: Benchmarkingové parametry týkající se spokojenost občana/klienta s individuálními veřejnými službami jsou v Kanadě momentálně neznámé. Kanadský veřejný sektor dnes přechází (zpráva je z roku 2000 – sic.) do nové éry – měření zákaznického uspokojení. Jak data z „občanského“ průzkumu, tak data z průzkumů veřejných institucí dovolí organizacím veřejné správy sledovat své vlastní postupy vedoucí ke zlepšování zákaznické spokojenosti v průběhu času a pomocí benchmarkingu porovnat své výsledky oproti ostatním organizacím. Aby toto mohlo být učiněno musí být stanoveny parametry, průměr a medián pro různé typy veřejných služeb. Taková to informace je důležitá neboť napomáhá v pochopení, zda vlastní naměřené hodnoty konkrétních služeb jsou vysoké či nízké. Stanovené parametry dovolují organizaci veřejné správy srovnat svoji výkonnost také s těmi organizacemi, které dosahují vysokého skóre v dané oblasti služeb.

Veřejný benchmarkingový rámec je v současné době vysokou prioritou Kanadské federální vlády. „The Treasury Board“ kanadské iniciativy pro zlepšování (květen 2000) požaduje, aby všechny organizace veřejné správy měřily zákaznickou spokojenost alespoň jednou ročně pomocí jednotných „Společných měřících nástrojů“ (*Common Measurement*

Tools). Z tohoto důvodu, budou úřady a agentury potřebovat jednotný rámec, který jim umožní interpretovat výsledky spokojenosti jejich klientů. Primárním účelem tohoto projektu je vytvoření základu pro takový benchmarkingový rámec. Kromě toho centralizovaný benchmarkingový rámec dat napomůže kanadské vládě i ostatním orgánům na dalších úrovních řízení při vytvoření jasných benchmarkingových parametrů měřících zákaznickou spokojenost. V současnosti následující data o úrovni občanské spokojenosti jsou schopny napomoci při rozvoji prvotní „sady“ parametrů pro sektor veřejné správy.

Průzkum občanské spokojenosti s organizacemi veřejné správy v nejširším slova smyslu byl mezi kanadskými občany zahájen již v roce 1998. Dotazníky byly rozeslány 34.900 domácnostem a 2.900 (9,2%) z nich se vrátilo vyplněných.

Pro účely průzkumu byly používány obdobné dotazníky (dotazníkové metody) jako v ČR. Viz. obrázek.

Obr. č. 1 – Vzor dotazníku použitý pro benchmarkingové šetření

To what extent do you agree or disagree with each statement?	Strongly disagree					Strongly agree				
• Given available resources, governments do an excellent job of serving the public.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Governments have cut services too much in recent years.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Governments have lost sight of the needs of most Canadians.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Governments should provide a few core services such as the court system and national defence – and let the private sector do the rest.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• In general, politicians do an excellent job.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• In general, public servants do an excellent job.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Governments have a more difficult task than the private sector – they must protect the public interest as well as meet the needs and expectations of individuals.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

V roce 2000 při opakovaném šetření byl již vzorek dotazovaných občanů daleko větší. Dotazníkem bylo obesláno 60.000 občanů a použitelných odpovědí se vrátilo okolo 5.000, což činilo 8,3% z dotázaných. Toto šetření probíhalo na náhodně vybraném vzorku obyvatel a bylo vyhodnocováno na třech úrovních: federální, provinční (v našem případě krajské) a obecní.

Na federální úrovni bylo hodnoceno 50 organizací a 17 z nich bylo hodnoceno průměrně. Čtyři (jako například Kanadský úřad pro zaměstnanost) byly hodnoceny podprůměrně.

Na úrovni provincií bylo průměrně hodnoceno 20 z 50 sledovaných organizací.

Výsledky na obecní úrovni ukázaly, že 26% organizací je považováno za lepší nežli organizace na provinční či federální úrovni.

V rámci tohoto bylo sledováno velké množství dat a i další šetření byla velmi zajímavá. Např. 54% (pouhých ?) obyvatel souhlasilo s tvrzením, že: „Vlády mají mnohem obtížnější úkoly než soukromý sektor a musí chránit veřejný zájem pokud tento je v zájmu občanů.“

3.5 Zpráva o hodnocení veřejného sektoru (Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence programme) – PriceWarethouseCoopers 2000

V únoru 2000 byl PwC byl pověřen provést hodnocení veřejného sektoru ve Velké Británii. V počátku byl tento program koordinován Úřadem Britské vlády. Účelem tohoto dokumentu bylo vydat hodnotící zprávu, načrtnout klíčové závěry a stanovit sérii aktivit, které kabinet může realizovat v dalších krocích.

Toto hodnocení se týkalo hlavně používání a aplikování Excellence modelu ve veřejné správě a zhodnocení jak efektivní „zdokonalovací“ nástroje byly. Excellence model je používán k řízení procesů vedoucích k sebezdokonalování v důsledku vládních iniciativ jako například iniciativa „Nejlepší hodnota a lepší kvality služeb“.

Úřad vlády má klíčovou roli v procesu zmocnění veřejného sektoru přijmout Modernizační vládní agendu. Momentálně to znamená zřízení „Divize kvality“, jejímž úkolem je napomoci zlepšit efektivitu a kvalitu služeb ve veřejném sektoru.

Excellence program veřejného sektoru byl zahájen a rozpracován ve třech fázích:

- **Fáze 1** – zahajovací pilotní části (duben 1996/duben 1997) se účastnilo 30 vládních agentur
- **Fáze 2** – od dubna 1997 do ledna 1998 díky zesílení iniciativy a zvýšení rozsahu podpory došlo k významnému nárůstu počtu zúčastněných subjektů veřejného sektoru
- **Fáze 3** – od dubna 1998 až do dubna 2001 byl projekt otevřen veškerým subjektům veřejné správy. V této fázi byla též vytvořena Benchmarkingová databáze spravovaná úřadem Civil Service College (CSC je ústředním orgánem „Centra politických studií a managementu“, které je součástí Úřadu vlády)

Pro účely hodnocení PwC definoval veřejný sektor v nejširší možné míře v rámci celého území Velké Británie. Do hodnotícího programu byly zahrnuty všechny „složky“ veřejné správy, viz. následující tabulka:

Tab. č.2 – Veřejný sektor ve Velké Británii

Sector	Organisations	Estimated Numbers
Central Department	Government Departments, Offices & Devolved Executives	100
Government Agencies	Agencies & Non-Department Agencies	458
The National Health Service (UK)	Health Authorities & NHS Health Trusts	541

Local Government	Local Authorities, Police & Fire	579
Education	Local Education Authorities Schools	232 24,000
Training & Enterprise	TECs & LECs, Chambers of Commerce	204
Total		26,114

Zdroj: Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence Programme - PwC 2000

Pro ilustraci závěrem uvádím jeden konkrétní výstup benchmarkingového šetření, tak jak byl ve studii publikován. Zajímavé je, že je skutečně velmi detailní, ale navíc, i když metodika nebyla zcela stejná, lze výsledky šetření prováděného v Kanadě snadno porovnat s výsledky šetření prováděného ve Velké Británii. Možnost mezinárodního srovnání jsem v materiálech v České republice nenašel.

Tab. č. 3 - Srovnání výsledků šetření Panelu ve VB a „Prvního občanského benchmarkingu“ v Kanadě

Figure 1 - People's Panel and Citizens First Benchmarks

GOVERNMENT AGENCIES	PEOPLE'S PANEL RESULT (0-100 scale)	COMPARABLE CANADIAN PUBLIC SERVICE AGENCY	CITIZENS FIRST RESULT (0-100 scale)
Inland Revenue	71	Revenue Canada- Income Tax	57.44
The Post Office	87	Canada Post	57.38
Immigration Services	63	Citizenship Services	57
The Courts	65	Federal Justice System: Courts, National Parole Board and Provincial Courts	36.05 (federal) 38.08 (prov.)
Police	76	RCMP and Provincial and Local Police Force	67.71 (federal) 66.01 (prov.) 67.77 (local)
Fire and Emergency Services	79	Fire Department	86
NHS Hospitals	80	Hospitals	50.69
Libraries	85	Public Libraries	77.09
Public Transit (bus, train and the London Underground)	62	Public transit: bus, streetcar and subway systems	77.09
Driver and Vehicle Licensing Agency (DVLA)	74	Motor vehicle registration, drivers licenses	65.91
Colleges and Universities	79	Colleges and Universities	57.58
Public Parks	83	Provincial and Local Parks	70.56 (prov.) 70.23 (local)
Refuse collection (includes recycling)	83	Garbage disposal	73.88
Road and Pavement Maintenance	49	Road maintenance and snow plowing	45.38
Department of Social Security	68	Canada Pension Plan (CPP), Old Age Security (OAS) Employment Insurance Social assistance, welfare	69.31 (federal) 45.42 (federal) 41.60 (prov.)
Local Social Services	69	Family services, counselling children's aid	56.01
Benefits Agency	69	Canada Pension Plan (CPP), Old Age Security (OAS)	69.31
Citizens Advice Bureaux	79	Advocacy Services et all	40.92

Zdroj: Building a Public Sector Benchmarking Framework for Citizen Satisfaction Results - listopad 2000

I. Teoretická část

4 Veřejná správa – metody měření a hodnocení

V teoretické části práce se pokusím vysvětlit některé pojmy a definice, tak jak jsou chápány kompetentními autoritami. Častým problémem v současnosti (zejména u politiků) totiž bývá „zmatení pojmů“.

Jak lze tedy definovat **veřejnou službu**? Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu (samostatnou velmi zajímavou otázkou by byla definice: Co je to veřejný zájem?). Jsou tvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti.

Například termín **outsourcing** v praxi velmi často pro státní organizace (typickým příkladem byly např. ČSA) znamená pouze „zadání činnosti mimo „oficiální strukturu“ firmy bez celkového pohledu na úspory a na efektivitu. Jedním z cílů v tomto případě většinou bývá ušetřit náklady v kapitole „Mzdové náklady“. Jinými pohnutkami se v této práci zabývat nebudu.

Cílem outsourcingu musí být především vyvedení činností z důvodu celkové efektivity a efektivnosti (snížení přímých i nepřímých nákladů) a outsourcing by se neměl týkat klíčových činností organizace, v opačném případě by totiž činnost vlastní organizace ztrácela smysl. V každém případě otázka činností, které může soukromý sektor vykonávat efektivněji než sektor veřejný by stála za samostatnou práci.

Nebo například definice **jakosti**. Co je to jakost? Jedna z definic zní: „Je to, celkový souhrn vlastností a znaků výrobku nebo služby, které mu/jí dávají schopnost uspokojovat předem stanovené nebo předpokládané potřeby.“ S tím, nelze než souhlasit, pokud potřebami myslíme potřeby zákazníka popř. občana/klienta.

S managementem jakosti je to v oblasti veřejné správy podobně jako v soukromém sektoru. Management jakosti ve veřejné správě vykazuje mnohé podobné rysy. Management jakosti vede k:

- výraznému zvýšení konkurenceschopnosti podniku, jakož i zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti ve vztahu my – zákazníka a ve vztahu k třetím zainteresovaným stranám (například investoři, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejná správa)
- řízení podniku k jakosti se stává know-how podniku, které je neustále rozvíjeno
- podnik je orientován na dlouhodobé zisky a jejich maximalizaci, s ohledem na ekologii a bezpečnost procesů a především pak kvalitní produkci

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

Kvalitu veřejné služby lze hodnotit podle tří kritérií:

- kvalita pro zákazníka této služby
- výkonnost veřejné služby
- náklady vynaložené na tuto službu

Přičemž je jasné, že výkonnost/náklady = produktivita

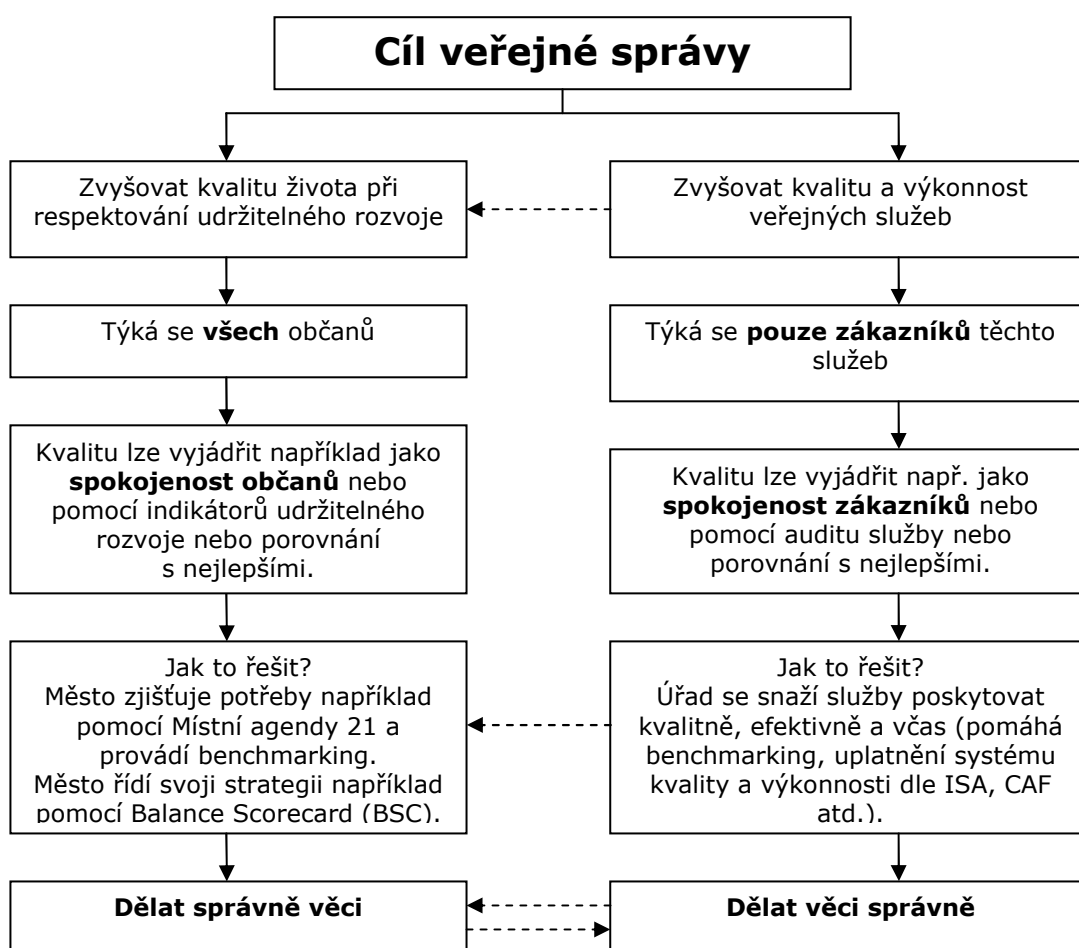
Při posuzování těchto kritérií je potřeba brát v úvahu, že cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů.

4.1 Cíle veřejné správy

Podle Doc. J.Marka ^[3], str. 4: „*Smyslem a cílem moderní veřejné správy je spokojenost občana. Veřejné služby přinášejí pro občana významný užitek – vytvářejí podmínky, rámec pro jeho aktivity a bezpečný život.*“

Pro účely této práce použiji definici co je cílem veřejné správy z publikace Řízení procesů výkonů veřejné správy ^[4]: „*Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů, při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem poskytovaných služeb.*“

Schéma. č. 2 – Model Cíle veřejné správy



4.2 CAF – Společný sebehodnotící rámec

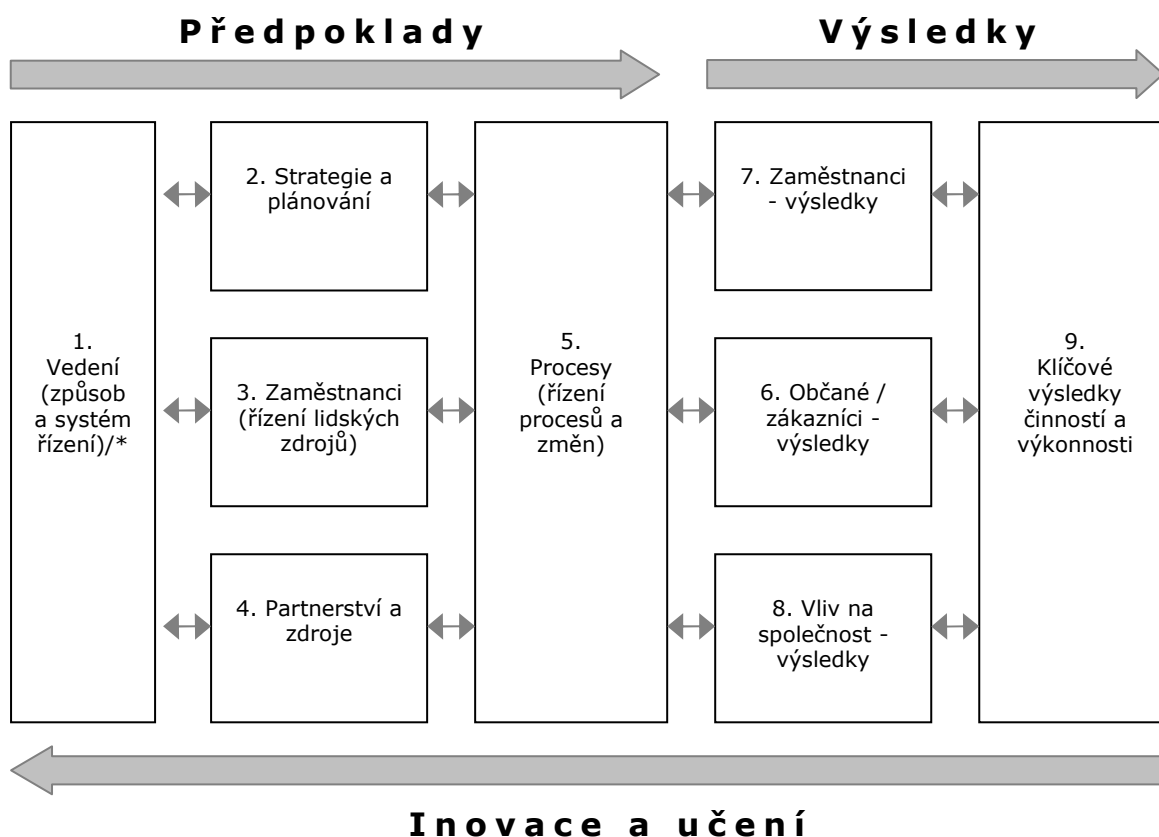
Velmi silný tlak na zlepšování lze vytvořit kombinací benchmarkingu:

- S metodou vyvážených ukazatelů BSC (Balance Score Card) – strategické řízení
- Se sebehodnocením dle modelu CAF (případně ISO – operativní řízení)

CAF (Common Assessment Framework) je model vyvinutý v rámci EU za účelem zlepšování kvality a výkonnosti. Je určen pro sebehodnocení všech druhů organizací ve veřejné správě. Model CAF je jedním z prvních modelů, který je již dnes úřady používán. Jak jsem již výše uvedl např. Městský úřad Praha 13 již model CAF úspěšně implementoval.

Model je založen na devíti kritériích, z nichž pět se týká předpokladů pro dosahování výsledků a čtyři se týkají samotných výsledků.

Schéma. č. 3 - Model CAF



/*Toto schéma je převzato z odborné literatury, přesto bych polemizoval se spojováním termínů „vedení“ a „řízení“ v jedno. Dle mého soudu se v žádném případě nejedná o významově stejné termíny.

Po ukončení sebehodnocení by měl následovat benchmarking, který by měl mít dva aspekty:

1. porovnání s databází EIPA – dostane porovnání s průměrem

2. skutečné porovnání za účelem nalezení dobré praxe – za tímto účelem je třeba vyhledat partnery, kteří prošli hodnocením CAF a mají podobný rozsah činností

Benchmarking by měl začínat u kritérií výsledků (kritéria 6-9). Jde hlavně o provedení analýzy, zda organizace našla klíčové oblasti výsledků a následné porovnání výsledků s cílem zjistit, co pomohlo nejlépe hodnoceným úřadům dosáhnout těchto výsledků.

4.3 Nástroje pro měření kvality ve veřejné správě podle ASQ (American Society for Quality)

Proč bychom měli hovořit o kvalitě ve veřejné správě? V dnešním politickém a ekonomickém prostředí, musí vlády hledat cesty jak vyvážit náklady a uřídit hotovostní toky při soustavném poskytování vynikajících služeb zákazníkům/občanům. Zvolení zástupci stojí před výzvou zvýšit efektivitu svých úřadů, předcházet chybovosti a svým voličům trvale zajišťovat za jejich peníze (daně) vyšší hodnotu služeb.

Kde jsou problémy s kvalitou ve veřejné správě

Omezené zdroje

- **Lidské zdroje** – stále dokonalejší pracovní techniky vyžadují talenty s vědecko-analytickými schopnostmi, kteří se však běžně nalézají v soukromém sektoru
- **Rozpočtové zdroje** – dolar investovaný do zdokonalovacích iniciativ pochází z rozpočtu a proto vynaložení každého dolaru musí mít své oprávnění

Kultura pracovního prostředí

- **Infrastruktura** – první potřebou mnoha vládních agentur je zřídit infrastrukturu, která jim pomůže trvale zlepšovat své aktivity.
- **Transparentnost** – zlepšování vyžaduje výměnu informací včetně uveřejnění chyb proto, aby mohly být analyzovány jejich příčiny a zdokumentován rozhodovací proces krok po kroku. Na tento proces si mnoho vládních agentur nemůže přivyknout.

Občanská zainteresovanost

- **Zainteresovanost** – občanská angažovanost a zainteresovanost musí být požadavkem každé instituce veřejné správy
- **Zodpovědnost** – občané/zákazníci jsou daňoví poplatníci a vládní instituce se proto musí chovat k nim zodpovědně
- **Zákaznická volba** – protože vládní úřady nemají bezprostřední a obvyklou konkurenci, „zákazník“ je ve svém výběru omezen

Poskytování veřejných služeb může být také komplikováno vztahy mezi formou poskytování služeb veřejnou správou a soukromým sektorem.

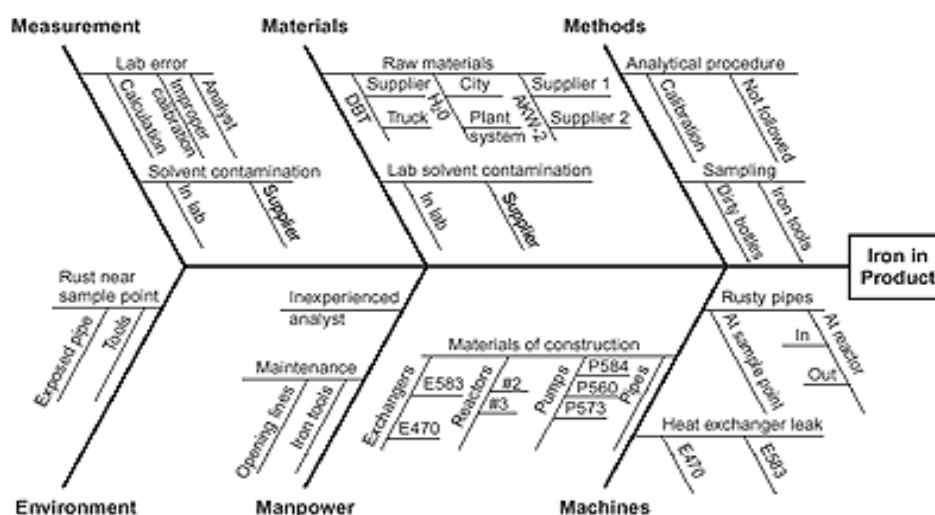
- **Očekávané služby** – „zákaznické“ očekávání je velmi často ovlivněno jejich zkušenostmi s poskytováním služeb soukromým sektorem
- **Partnerství** – úřady musí často důsledněji dodržovat nařízení pro výběr, hodnocení a sledování svých soukromých partnerů
- **Outsourcing** – s ohledem na nízký rozpočet je většina vládních institucí vystavena tlaku na outsourcing svých služeb ze soukromých zdrojů

Některé nástroje k měření kvality ve veřejné správě

A) Nástroje analýzy příčin

Diagram „Rybí kost“ (Ishikawa). Pomocí tohoto diagramu je identifikováno mnoho příčin „úspěchu“ či problému. Tento diagram je vhodné použít, je-li identifikována možnost potenciálního problému, zejména, chce-li tým vysledovat pracovní postupy od úplného počátku.

Obr. č. 2 – Analýza činností



Tento typ diagramu je používán např. pro analýzu činnosti Technických služeb města pro řešení problémů s odstraňováním psích exkrementů, kontrolou psů a prevence (Měření spokojenosti [3], str. 72).

Paretův diagram. Paretův graf je sloupcový graf, kde délka jednotlivých sloupců představuje četnost nebo náklady (čas nebo peníze) a jsou umístěny od nejdelšího sloupce v levé straně grafu po nejkratší vpravo. Tímto způsobem je na první zřejmé, která měřená hodnota je významnější, nejčastější apod..

Obr. č. 3 – Typy zákaznických stížností



Obr. č. 4 – Typy nedostatků v dokumentaci



B) Nástroje hodnotící a rozhodovací

Rozhodovací matice. Rozhodovací matice hodnotí a udává priority ze seznamu „možností“. Tým nejprve utvoří seznam s kritérii, kterým přidělí patřičné váhy a pak hodnotí každou rozhodovací možnost proti těmto kritériím. Hodnocení se použije tam, kde je potřeba vybrat pouze jednu možnou variantu z mnoha variant řešení.

Metoda I. – Vytvoření hodnotící škály pro každé kritérium, např.:

- 1= mírný, 2= střední, 3 = významný
- 1= málo až 5 = velmi mnoho
- 1= nízký, 4 = průměrný, 9= vysoký

Metoda II. – Pro každé kritérium stanovit pořadí všech variant možností podle toho, jak tyto varianty kritériu odpovídají. Jedničkou označíte možnost, která nejméně odpovídá danému kritériu (tedy tu možnost, která je nejméně žádoucí). Počet

možností s jedním výskytem, bude ta možnost, která je nejméně žádoucí.

Metoda III. – *Pugh* matice. Vytvoříme základnu, která bude mít jednu alternativu buď současný produkt nebo službu. Pro každé kritérium se vyhodnotí další alternativa ve srovnání se základnou použitím škály : je horší (-1), je srovnatelné (0) je lepší (+1) . Pro jemnější rozlišení lze použít 5 bodové nebo 7 bodové škály.

Schéma č.4 – Příklad rozhodovací matice

Decision Matrix: Long Wait Time

Criteria →	Customer pain 5	Ease to solve 2	Effect on other systems 1	Speed to solve 2	
↑ Problems Customers wait for host	High—Nothing else for customer to do $3 \times 5 = 15$	Medium—Involves host and bussers $2 \times 2 = 4$	High—Gets customer off to bad start $3 \times 1 = 3$	High—Observations show adequate empty tables $3 \times 2 = 6$	28
Customers wait for waiter	Medium—Customers can eat breadsticks $3 \times 5 = 10$	Medium—Involves host and waiters $2 \times 2 = 4$	Medium—Customer still feels unattended $2 \times 1 = 2$	Low—Waiters involved in many activities $1 \times 2 = 2$	18
Customers wait for food	Medium—Ambiance is nice $2 \times 5 = 10$	Low—Involves waiters and kitchen $1 \times 2 = 2$	Medium—Might result in extra trips to kitchen for water $2 \times 1 = 2$	Low—Kitchen design/space limited $1 \times 2 = 2$	16
Customers wait for check	Low—Customers can relax over coffee, mints $1 \times 5 = 5$	Medium—Involves waiters and host $2 \times 2 = 4$	Medium—Customers waiting for tables might notice $2 \times 1 = 2$	Low—Computerized ticket system is needed $1 \times 2 = 2$	13

Figure 5.50 Decision matrix example.

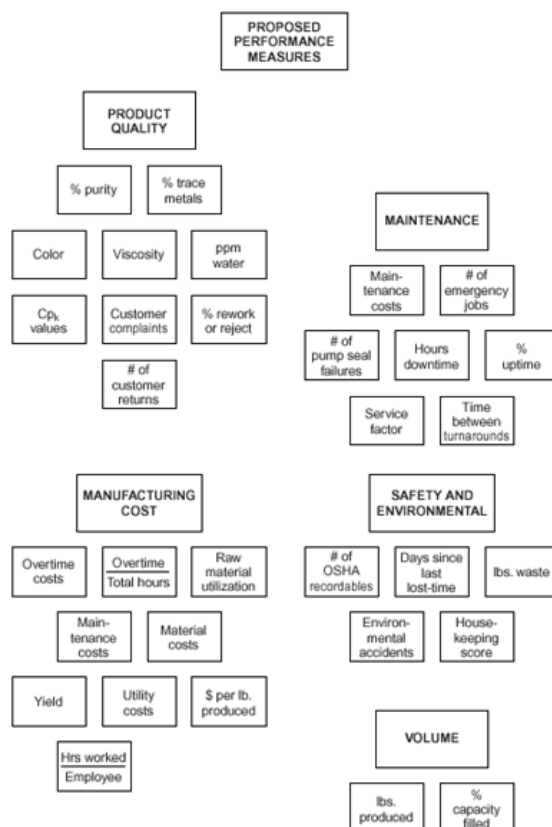
C) Nástroje pro tvorbu nápadů

Diagram příbuznosti. Diagram příbuznosti uspořádává velký počet nápadů podle jejich přirozených vztahů. Tato metoda nutí tým ke kreativě a invenci. Tato metoda byla poprvé popsána v roce 1960 japonským antropologem Jiro Kawakitou. Je používána, jste-li konfrontováni s velkým množstvím faktů nebo nápadů ve neuspořádané množině nebo v případě, že zadání se zdá příliš široké a komplexní na uchopení.

Schéma č. 5 – Brainstorming pro diagram příbuznosti

Possible Performance Measures	
% purity	# of OSHA recordables
% trace metals	# of customer returns
Maintenance costs	Customer complaints
# of emergency jobs	Overtime/total hours worked
lbs. produced	\$/lb. produced
Environmental accidents	Raw material utilization
Material costs	Yield
Overtime costs	Utility cost
# of pump seal failures	ppm water
Viscosity	Color
C _p values	Service factor
Safety	Time between turnarounds
Days since last lost-time	Hours worked/employee
% rework or reject	lbs. waste
Hours downtime	Housekeeping score
% uptime	% capacity filled

Schéma č. 6 – Příklad diagramu příbuznosti



4.4 Benchmarking – sdílení zkušeností, hledání nejlepších postupů, které vedou k vynikajícím výsledkům

Účelem benchmarkingu je nalézt způsob, jak věci dělat lépe, a to na základě lepších výsledků dosažených jinými organizacemi. Model CAF a další nástroje (např. viz. výše) zabývající se analýzou organizace mohou být použity za účelem podpory benchmarkingu.

Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učení se od druhých, způsob řízení změny. Je to technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praktické postupy (best practice) , s nimiž se organizace poměruje.

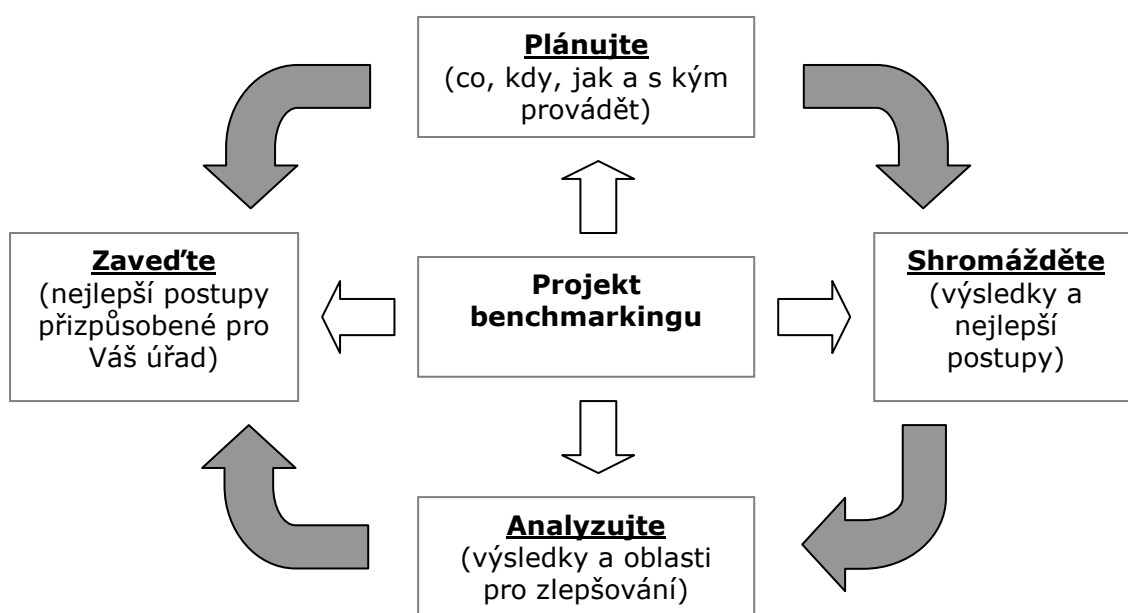
Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- Jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledek služby zákazníkům;
- Jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje;
- Nejen rezerv v organizaci, ale i poznání, jak některé věci dělají jiní

Benchmarking umožňuje organizaci neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat výkon své organizace s jinými a tím zvyšovat kvalitu svých služeb.

Pro účely této práce se budu zabývat benchmarkingem výkonovým (výsledků), a benchmarkingem procesním. Benchmarking procesní porovnává činnosti a procesy. Benchmarking výsledků porovnává výstupy, následky a jiné ukazatele výsledků, např. jakost, účinnost a efektivnost nákladů. Cílem v obou případech je zlepšit specifické kritické procesy a činnosti.

Schéma. č. 7 - Cyklus benchmarkingu



V začátcích byl benchmarking používán pouze v soukromém sektoru, byl zaměřen především na porovnávání činností či procesů. Porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení a naopak porovnání činností a procesů přispívá k zlepšení výsledků.

V posledních letech začala být metoda benchmarkingu aplikována také ve veřejném sektoru. Úspory ve veřejném sektoru jsou samozřejmě také důležité, neznamenají však pouze snižování nákladů, ale jde

současně o zlepšování činností organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, jsou přiřazovány např. ukazatele spokojenosti se službou, chováním úředníků, dostupnosti služby, délkou potřebnou k vyřízení záležitosti na úřadě apod.

V některých zemích byly vytvořeny standardy veřejných služeb a metoda benchmarking slouží jako nástroj k dosažení parametrů výkonů zakotvených v těchto standardech.

Z vlastní zkušenosti se však domnívám, že i v tom to případě se jedná o čistou modifikaci benchmarkingu, tak jak je používán v soukromé sféře. Jak již bylo řečeno dříve, soukromé společnosti již dávno nestačí měřit efektivitu svých procesů, náklady na produkt apod., ale dnes soukromé společnosti také měří spokojenost zákazníků (nejenom s produktem/službami, který společnost prodává), ale i s post-prodejnými službami (zavádějí se např. metody typu CRM). Společnosti, které jsou ve svém oboru na špici významně dbají na profesionalitu svých zaměstnanců (školení nejenom o produktech, ale i jak se chovat k zákazníkovi). Samozřejmě velmi pečlivě sledují též rychlost odezvy zákazníkovi na stížnost nebo problém. Zajišťují post-prodejní služby např. typu hot-line, u IT systémů např. vzdálená profylaxe apod.

Z tohoto důvodu jsem přesvědčen, že ve zcela podstatné míře je benchmarking jeden a nezáleží zda tuto metodu používá soukromý či veřejný subjekt.

4.4.1 Specifika benchmarkingu ve veřejné správě

V privátním sektoru existuje alespoň jedno základní měřítko úspěchu v podnikání a tím je míra dosaženého zisku. Organizacím veřejné správy, krajům, městům a obcím zbývá jediné. POROVNAT SVOU VÝKONNOST S OSTATNÍMI.

Proto, abychom mohli metodu srovnávání relevantně ve státní správě používat musíme stanovit srovnatelné vstupní parametry. Pro srovnávání je nejdůležitější výběr obcí mezi nimiž budeme porovnání provádět. Klíčovým parametrem bude počet obyvatel ve správním obvodu, až potud nevidím rozdíl mezi benchmarkingem v soukromém sektoru (velikost firmy, obor podnikání, obrat).

Dalšími parametry mohou být dále však nějaké specifické „vlastnosti“ území, např. : nezaměstnanost, dovoz automobilů ze zahraničí, počty památkově chráněných objektů atd.. Pro hodnocení je také důležité hodnotit jednotlivé agendy v co nejširším kontextu: demografie, geografie, profil města (počet obyvatel, nezaměstnanost, dotace na obyvatele, sociální dávky apod.) a profil úřadu (vzdělanost, věková struktura, náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance apod.).

Určitá specifika jsou i v interpretaci výsledků. Ukazatele je potřeba hodnotit v širším kontextu dalších dat a souvisejících indikátorů. Nadprůměrné hodnoty výkonu v jedné z agend automaticky

neznamenaají, že podobně nadprůměrné budou výsledky v agendách ostatních. Důležitá je například priorita, kterou určité agendě město přiřadí.

Dalšími evidentními specifikami je, že úřad zajišťuje celou řadu služeb/procesů, které jsou často velmi rozdílné co do průběhu a výstupů a působí vedle sebe naprosto samostatně resp. odděleně. Není jednoduché jednoznačně odpovědět na otázku, kdy se občan stává klientem úřadu a klient úřadu občanem a co to znamená pro definici kvalitní/efektivní/výkonné služby úřadu a kvality života. Pravděpodobně se kvalita života promítá i do hodnocení činnosti úřadu veřejností a naopak.

Vzájemná výměna zkušeností není v tomto případě na závadu, ale je předností. Veřejná správa má v tomto ohledu výhodu proti soukromému sektoru, který musí čelit konkurenci. Ve veřejné správě při výměně informací a znalostí o nejvhodnějším postupu jsou obce zlepšit svoji činnost. Zlepšení druhé obce není nebezpečím.

4.4.2 Benchmarkingové metody v soukromém sektoru

Počátky benchmarkingu lze datovat do počátku 50. a 60 let minulého století, kdy japonské společnosti „cestovaly“ po Evropě a Severní Americe a „z druhé strany“ studovaly jak pracuje (procesy, tvorbu produktů atp.) jejich konkurence.

Například společnost Xerox, jeden z průkopníků benchmarkingu, v 70. letech úspěšně přizpůsobila své skladové a logistické procesy po vzoru společnosti L.L. Bean, tehdejší světové vůdci v oblasti logistiky.

V současné době jsou známy nejméně čtyři typy benchmarkingu používaného v soukromém sektoru:

- **Interní** – předpokládá rozdíly v pracovních procesech v jednotlivých organizacích jako důsledek rozdílností v geografické poloze, místní historie organizace práce, povahy manažerů, zaměstnanců.
- **Soutěžní** – zahrnuje identifikaci produktů, služeb a pracovních procesů v organizacích, které jsou přímou konkurencí.
- **Funkční** – zahrnuje identifikaci produktů, služeb a pracovních procesů v organizacích, které mohou, ale nemusí být přímou konkurencí.
- **Všeobecný** – přiděluje určité podobnosti benchmarkingu funkčnímu.

4.4.3 Vliv benchmarkingových metod soukromého sektoru na sektor veřejný

Literatura o benchmarkingu ve veřejném sektoru často popisuje srovnání s benchmarkingem v soukromém sektoru. V obou sektorech je benchmarking popisován jako moderní všeobecný termín, který může mít mnoho různých forem. Následující metody, které jsou určeny pro soukromý sektor, mohou být též využity v sektoru veřejném.

- Procesní benchmarking
- Výkonový (výsledkový) benchmarking
- Standardy „Best practice“ – nejlepší praxe (zkušenost)

V literatuře o benchmarkingu je též popsáno pět typických fází, kdy se organizace veřejného sektoru rozhodují zavést benchmarkingový rámec. Tyto kroky zahrnují:

- Identifikace činnosti, kde se může objevit potenciál pro zlepšení.
- Identifikace organizace (nemusí to být nutně konkurent), která je světovým lídrem v dané činnosti.
- Závazek patřičného/srovnatelného výkonu se srovnávající se organizací při výměně údajů o výkonech.
- Analýza důvodů výkonnostních rozdílů.
- Užití zjištění k redefinici cílů, procesů a změny očekávání daných činností.

Pro úplnost je potřeba konstatovat, že podle Davida Ammonse: *„Důležitějším svým významem bylo zjištění a vývoj (rozvoje metod srovnávání – sic.), který naznačoval, že různé vládní agentury nacházely srovnatelné porovnání a důležité závěry ve srovnávání s jinými vládními agenturami v úplně odlišných průmyslových odvětvích, obzvláště v privátním sektoru.“* (D.N. Ammons ^[9], str. 24). Což lze dle mého soudu volně interpretovat, že: „Každý vidí své priority trochu odlišně, a proto je velmi obtížné při hodnocení resp. srovnávání činnosti (kvality) a efektivnosti najít společné měřítko.“

II. Analytická část

5 Iniciativy srovnávající kvalitu života občanů

Analytická část práce představuje soubor konkrétních iniciativ zabývajících se srovnáváním podle vybraných kritérií. Je zaměřena na představení jednotlivých srovnávacích metod, které jsou používány a pomocí těchto metod naznačuje způsob jak se na hodnocení „kvality života“ lze dívat.

5.1 **Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj (TIMUR)**

Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s. (TIMUR). vznikla v roce 2002 za významného přispění MŽP jako platforma pro zavádění sady Společných evropských indikátorů (ECI) v rámci kampaně Evropské komise „Towards local sustainability profile – Common European Indicators“.

Jde o sdružení nestátních neziskových organizací a partnerských měst, jehož posláním je podporovat udržitelný rozvoj měst, obcí a jejich sdružení v ČR zaváděním místních indikátorů udržitelného rozvoje. Do roku 2005 tvořily TIMUR tři organizace: Ústav pro ekopolitiku, o.p.s., Agentura Koniklec a REC ČR (Regionální Environmentální Centrum v České republice).

TIMUR metodicky pomáhá **zavádět a vyhodnocovat indikátory ECI** a další typy indikátorů v 15 městech ČR a jednom mikroregionu a dále jedná z dalšími městy ČR.

Dále organizuje akce pro veřejnost, které slouží pro výběr indikátorů občany a popularizaci problematiky udržitelného rozvoje, následné plánovací akce, semináře a odborné konference.

5.1.1 **Indikátory ECI**

Indikátory představují ukazatele vývoje určitého vybraného jevu získané průběžným sledováním, zaznamenáváním a vyhodnocováním souboru přesně stanovených údajů.

Správně zvolený indikátor místního udržitelného rozvoje v sobě odráží, mimo jiné, hlediska sociální spravedlnosti, zájmy místní ekonomiky a ochrany životního prostředí, ale zároveň také snahu o posílení role místní samosprávy nebo zabezpečování místních potřeb na místní úrovni. Indikátory umožňují vidět problematické oblasti a ukázat cestu k jejich nápravě. Uplatnění jednotné sady zvolených indikátorů umožní mimo jiné posoudit, jak si daná obec vede ve srovnání s jinými a usnadňuje poznání jejích silných a slabých stránek.

Důležitou skupinou místních indikátorů udržitelného rozvoje jsou tzv. **programové indikátory** uplatňované ve strategických

(plánovacích) procesech. Ty slouží jako kontrolní nástroj pro vyhodnocování účinnosti a úspěšnosti naplánovaných opatření (například v rámci strategických plánů rozvoje města). Jsou vypracovávány v průběhu plánovacích procesů vždy specificky pro daný účel.

Indikátor A1 – Spokojenost s místním společenstvím



Titulkový indikátor: Podíl spokojených (velmi, mírně) a nespokojených (velmi, mírně) občanů s městem jako s místem, kde žijí a pracují.

Ukazatel: Úroveň spokojenosti občanů (obecně a s ohledem na různé rysy fungování obce)

Definice

“Občané” jsou lidé s trvalým bydlištěm v rámci administrativních hranic dané obce. V případě zájmu představitelů obce (a jsou-li k dispozici další zdroje), může se průzkum rozšířit i na další občany - např. na dojíždějící za prací či turisty. Tato data je pak ale nutné vyhodnotit odděleně od hlavních výsledků (tj. těch, které se týkají obyvatel obce).

"Spokojenost" se měří na stupnici od 0 do 10.

Indikátor A2 – Místní příspěvek ke globálním změnám



Titulkový indikátor: Emise CO₂ na 1 obyvatele

Ukazatel: ekvivalentní emise CO₂ (celkové množství a změna vzhledem k referenčnímu roku)

Definice

Ekvivalenty CO₂: vztahují se kantropogenním emisím oxidu uhličitého a metanu. Tento indikátor měří emise v oblasti působnosti obce.

K aktivitám na místní úrovni, které podléhají měření těchto emisí, patří využívání fosilních paliv (uhlí, ropa, zemní plyn) na výrobu energie (včetně dopravy) a místní odpadové hospodářství.

Změna představuje trend emisí CO₂ vypočítaný na základě údajů z roku 1990.

Indikátor A3 – Mobilita a místní přeprava cestujících



Definice: Tento indikátor zjišťuje a popisuje mobilitu občanů žijících na území dané samosprávy. Mezi hlediska (a k nim se vztahující jednotky měření), které přispívají k učením obecného modelu mobility každého občana, patří:

- a) průměrný počet cest, které vykoná každý občan během dne, kdy „cesta“ znamená přemístění se z počátečního do cílového bodu (počet cest za den na osobu);
- b) účel cest a jejich pravidelnost během týdne, kde můžeme cesty rozdělit na „systematické“ a „nesystematické“ (% systematických cest v porovnání s % nesystematických cest);
- c) průměrná denní vzdálenost cesty na osobu (km na osobu);
- d) délka trvání cest (čas cesty v minutách);
- e) použité druhy dopravy pro tyto cesty a/nebo pro různé vzdálenosti každé cesty (% vtažující se k různým druhům dopravy zahrnutým do průzkumu).

Indikátor A4 – Dostupnost veřejných prostranství a služeb



Titulkový indikátor : Procento občanů žijících v dosahu 300m od veřejných prostranství větších než 5.000m²

Ukazatel: Přístup občanů k blízkým veřejným prostranstvím a jiným základním službám

Definice

Dostupnost definujeme jako bydlení v okruhu 300 metrů od veřejných prostranství nebo jiných služeb.

Indikátor A5 – Kvalita místního ovzduší



Titulkový ukazatel: Počet případů překročení limitu pro PM₁₀. Tento indikátor se zaměřuje na O₃, SO₂ a NO₂ a pevné částice (PM₁₀).

Ukazatel: Počet případů překročení mezních hodnot vybraných látek znečišťujících ovzduší, Existence a stupeň zavedení plánu řízení kvality ovzduší.

Definice

Kvalita ovzduší závisí na stupni znečištění některými látkami (plyny nebo prachovými částicemi), které jsou škodlivé lidskému zdraví a kvalitě života a které, pokud překročí rizikové či prahové hodnoty, mají negativní vliv na přírodní ekosystémy. Abychom omezili riziko akutních případů znečištění a snížili dlouhodobé vystavování těmto škodlivinám, Světová zdravotnická organizace (WHO) definuje a pravidelně reviduje pomocné doporučené hodnoty pro každou znečišťující látku na základě epidemiologických studií a studií řízené expozice. Normy kvality ovzduší, které by se neměly překračovat, stanoví Evropská směrnice nebo národní a/či místní orgány. Evropské směrnice uvádějí, že se pro zóny a aglomerace, kde jsou překračovány

mezní hodnoty jedné či více škodlivin, musí vypracovat plán či program k dosažení stanovených mezních hodnot. V zónách a aglomeracích, kde tyto limity nejsou překračovány, zůstává požadavek udržení kvality ovzduší.

Indikátor B6 – Cesta dětí do školy a zpět



Titulkový ukazatel: Procento dětí dopravujících se do školy autem

Ukazatel: Způsob dopravy dětí z domova do školy a zpět

Definice

„Hromadná doprava“ představuje školní autobus, školní taxi nebo soukromý automobil vezoucí více než dvě děti. „Soukromý automobil“ představuje soukromý automobil vezoucí nejvíce dvě děti.

Data by měla být sbírána mezi dětmi ve věku 3-15 let, tedy mezi těmi, kteří chodí do mateřské školy, základní devítileté školy či navštěvují první čtyři roky víceletého gymnázia. V zahraničí se udává konečný věk, ve kterém je možno dat sbírat, možnost dětí řídit malý motocykl.

Indikátor musí být určován s ohledem na „nejběžnější způsob přepravy“, což lze definovat jako způsob dopravy používaný v alespoň 50% školních dní v roce (nebo jinak s odkazem na určité datum stejné pro všechny děti, určené při sběru dat).

Indikátor B7 – Nezaměstnanost

Indikátor B8 – Zatížení prostředí hlukem



Titulkový ukazatel: Podíl populace vystavené působení hluku $L_{noc} > 55$ dB(A)

Ukazatele:

- Podíl populace vystavené dlouhodobě vysoké hladině hluku z vnějšího prostředí.
- Hlukové hladiny ve vybraných oblastech obce (*použit místo a), pokud údaje pro a) nelze získat*).
- Existence a stupeň uplatňování akčního protihlukového plánu

Definice

"Hluk z vnějšího prostředí" znamená nechtěné či škodlivé vnější zvuky vznikající při lidských činnostech, včetně hluku vytvářeného silniční dopravou, železniční dopravou a leteckou dopravou a z míst průmyslové činnosti. Nepatří sem hluk vytvářený osobou vystavenou hluku z vnějšího prostředí, hluk z domácích činností, hluk přicházející od sousedů, hluk na pracovišti nebo hluk

v dopravních prostředcích (Směrnice 2002/49/EC Evropského parlamentu a Rady z 25.6.2002 o hodnocení a snižování hluku z vnějšího prostředí s účinností od 1.7.2004).

Indikátor B9 – Udržitelné využívání území



Titulkový ukazatel: Rozloha zvláště chráněných oblastí (v %)

Ukazatele:

a) Urbanizovaná území: procentuální podíl uměle vytvořených / urbanizovaných / zastavěných ploch z celkové rozlohy obce (správní jednotky)

b) Opuštěná a (ladem ležící) a kontaminovaná území - brownfields: rozsah zanedbané půdy (výměra v m² / ha) a kontaminované půdy (výměra v m² / ha)

c) Intenzita využívání: počet obyvatel na km² plochy „urbanizovaného území“

d) Nový rozvoj: kvóta na zástavbu dosud neurbanizovaných / nezastavěných ploch (zelené louky) a kvóta na kultivaci zanedbané a kontaminované půdy - brownfields (celková půdorysná výměra zanedbaných ploch) v % za rok

e) Obnova městského území

1. Renovace/přestavba opuštěných budov (celkový počet) / areálů
2. Renovace, přestavba opuštěných budov (podlahová výměra v m²)
3. Sanace opuštěných území - brownfields k účelům nového městského rozvoje - včetně veřejné zeleně (výměra v m² / ha)
4. Čištění kontaminované země (výměra v m² / ha)

f) Chráněná území jako % podíl celkové rozlohy obce

1. Zvláště chráněné území
2. Chráněné území s obecnou ochranou

Definice

Tento indikátor se týká trvale udržitelného rozvoje, obnovy a ochrany území a lokalit ve městech a obcích. Expanze měst vede k rozšiřování příměstských oblastí na úkor neurbanizovaných ploch a zejména oblastí krajinné zeleně. V mnoha evropských městech vedla společensko-ekonomická transformace minulého století k opouštění využitých a kontaminovaných území / lokalit / ploch. Udržitelné využívání území znamená efektivní užívání území / ploch ve městě prostřednictvím cíleného rozvoje města, s minimalizací záboru u dosud neurbanizovaných ploch -

zemědělské a nedotčené půdy (zelené louky) a zvyšováním podílu rozvinutých oblastí území pomocí obnovy a rekonverze.

Indikátor B10 – Ekologická stopa

Indikátory ECI jsou velmi dobrou pomůckou, které při dostatečném množství údajů mohou dát velmi jasný obraz o stavu „životní úrovně“ v daném městě. Identifikátory jsou zpracovávány na evropské bázi, což umožňuje velmi široké srovnání. Problémem však je, že jako u mnoha dalších iniciativ do tohoto hodnocení je zapojen velmi malý vzorek měst v České republice (15) a to ještě né všechna prezentují své konkrétní parametry u všech indikátorů.

Dokud se nepodaří do projektu TIMUR dostat relevantní počet měst, popř. regionů budou prezentovaná data pouze jakousi velmi zajímavou ukázkou toho jak by to mohlo vypadat.

5.2 Audit 258 evropských měst ^[13]

V prosinci 2005 otevřela evropská komisařka pro regionální politiku Danuta Hübnerová webovou (www.urbanaudit.org) stránku auditu měst a současně představila knižní publikaci výsledků „Urban Audit 2005“. Výstupem auditu je rozsáhlý okruh ukazatelů kvality života ve 258 městech zemí Evropské unie, Bulharska a Rumunska. Je to první komplexní soubor ukazatelů z této oblasti za staré i nové členské země a dokonce i dvě země kandidátské. Měst z nových a kandidátských zemí bylo zahrnuto celkem 69. Představitelé měst tak získali možnost širokého srovnání svých měst s jinými evropskými městy. Členské země získaly možnost použít výsledků pro přípravu národních strategických referenčních rámců. Výsledky jsou nyní k dispozici za léta 1991, 1996 a 2001. Další audit bude probíhat v roce 2006 a jeho výsledky budou publikovány v roce 2007.

Audit zahrnuje za každé město téměř 300 ukazatelů, které charakterizují následující oblasti:

- Obyvatelstvo
- Sociální aspekty
- Ekonomické aspekty
- Zapojení občanů
- Vzdělávání a doškolování
- Životní prostředí
- Doprava a cestování

V souboru „City Profiles“ je každá tato skupina reprezentována 1 – 7 ukazateli. Pouze jedním ukazatelem je reprezentována skupina „zapojení občanů“; jde o podíl hlasujících z počtu zaregistrovaných voličů v městských volbách. Ve skupině sociálních aspektů nacházíme i průměrné ceny domů a bytů, bydlení ve vlastních a v sociálních bytech, ukazatel kriminality apod. Životní prostředí je charakterizováno mimo jiné hodnotami znečištění, rozsahem veřejně přístupné zeleně a hustotou obyvatelstva. Ne všechny ukazatele se podařilo získat z celého

souboru auditovaných měst. Kompletní je např. ukazatel počtu bydlících obyvatel a také průměrný počet osob v domácnosti. Naproti tomu, naštěstí zcela ojedinělý, je případ ukazatele plochy veřejné zeleně na 1 obyvatele. Ten poskytlo jen 7 měst.

Audit neobsahuje jen výsledky za město jako celek. Mnohé ze zmíněných ukazatelů jsou prezentovány i za městské okrsky (sub-city districts, v Praze např. Košíře, Karlín-Libeň apod.). Praha je rozdělena do 47 takovýchto okrsků. Profily měst jako celku přinášejí alespoň informaci o nejnižší a nejvyšší hodnotě v souboru okrsků pro každý z ukazatelů. Jinou cennou informací jsou hodnoty za celou městskou aglomeraci (Larger Urban Zone – LUZ). Názornou informaci poskytuje hodnota poměru hodnoty za vlastní město proti hodnotě za LUZ. V Praze je např. tento poměr pro počet obyvatel 1 : 1,166, takže LUZ má o 16,6 % více obyvatel než vlastní město. Pro HDP na hlavu je naopak roven 1 : 0,74; HDP na hlavu je tedy ve městě o třetinu vyšší než v celé aglomeraci. Naproti tomu téměř shodné jsou v obou celcích ukazatele středního (mediánového) příjmu, podílu obyvatel se středním vzděláním, míry ekonomické aktivity apod. Veškeré uváděné hodnoty jsou za rok 2001.

Velmi dobrou myšlenkou je také vyznačení polohy hodnoty ukazatele podle kvintilů z celého souboru ukazatelů za evropská města. Jak se ukazuje, Praha patří do dolních 20 procent hodnot v celkové nezaměstnanosti i v nezaměstnanosti žen, ale také v obytné ploše na obyvatele, ve středním disponibilním příjmu na domácnost, ve volební účasti a v podílu osob cestujících do práce autem. V nejvyšší pětině měst se Praha naopak objevuje v ukazatelích zaměstnanosti a aktivity, v podílu osob se středním vzděláním, v rozsahu přístupné zeleně, ale také v podílu neúplných rodinných domácností a ve znečištění ovzduší.

Z prvních poznatků poskytnutých celým souborem uvedme alespoň tyto:

- Rozdíly v nezaměstnanosti a chudobě jsou mnohem větší uvnitř měst než mezi městy a regiony.
- Od roku 1996 do r. 2001 se v mírně nadpoloviční většině měst počet obyvatel snížil. O více než 10 % poklesl počet obyvatel např. německé Halle a.d. Saale nebo slovinského Mariboru, naopak o více než 10 % vzrostla populace ve španělské Mallorce a finském Oulu.
- Tři čtvrtiny měst mají větší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než jejich země. Nejvyšší podíl těchto osob má Paříž (37 %) a Cambridge (32 %).
- Navzdory vysoké koncentraci pracovních míst ve městech mají tři čtvrtiny měst míru zaměstnanosti nižší než celostátní. Obzvláště pozoruhodný je údaj za Manchester (51 %, přičemž v celém Spojeném království je míra zaměstnanosti 72 %).
- Koncentrace nezaměstnaných v zanedbaných městských okrcích je mnohdy velmi vysoká. Tak v téměř polovině měst lze nalézt

lokality s vyšší než 20procentní nezaměstnaností, existuje však i lokalita s 58 % nezaměstnaných.

Účast českých měst v této iniciativě je opět dle mého soudu nedostatečná a patří do dolních pater přehledu. V databázi je jich pouze pět (Praha, Brno, Plzeň, Ostrava a Ústí nad Labem). Pro srovnání např. Německo má v přehledu 35 měst, Francie – 32, Velké Británie – 25, ale i takové Polsko má – 23! a Rumunsko 14. Pravdou je, že podobně jako Česká republika jsou na tom Dánsko, Maďarsko a třeba i Belgie. Navíc uvedená data jsou zoufale zastaralá (rok 2001). Nástroj by byl bezpochyby účinný, ale opět se potýká s malým počtem uvedených údajů. Statistiky a srovnávací kategorie jsou s pomocí Eurostatu zpracovány velmi detailně, bohužel data z velké části chybí. To v konečném důsledku znamená, že veškerá srovnávání mohou být pouze povrchní.

5.3 Národní síť zdravých měst

V roce 1988 iniciovala OSN - Světová zdravotní organizace (WHO) mezinárodní Projekt Zdravé město (WHO Healthy Cities Project), ke kterému přizvala nejvýznamnější evropské metropole. Za patnáct let trvání projektu vzniklo v Evropě 1300 Zdravých měst ve 31 zemích.

Zdravá města realizující Místní agendy 21 (MA21 je definována jako nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje a současně jako proces, který prostřednictvím zkvalitňování veřejné správy, strategického plánování a zapojováním veřejnosti zvyšuje kvalitu života) jsou součástí Evropské kampaně udržitelných měst a obcí (Aalborgská charta).

Po roce 1989 se myšlenky uvedeného projektu začaly realizovat i ve městech České republiky. V roce 1994 vytvořilo jedenáct aktivních měst asociaci s názvem Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR). Od roku 2003 je asociace otevřena všem formám municipalit. Asociaci dnes tvoří několik desítek měst, obcí, mikroregionů a krajů. Řádní členové asociace se zapojují do postupu strategického rozvoje v souladu s požadavky EU: udržitelným rozvojem a aktivním zapojením veřejnosti do diskusí o současných záměrech i o místní či regionální budoucnosti.

Postup k vizi "Zdravého města, obce, regionu" samozřejmě není pouze záležitostí vedení municipality, zastupitelstva či úřadu - neobejde se bez každodenní úzké spolupráce s řadou místních odborných i nevládních partnerů (odborných institucí, nevládních organizací, škol, firem) i s nejširší veřejností.

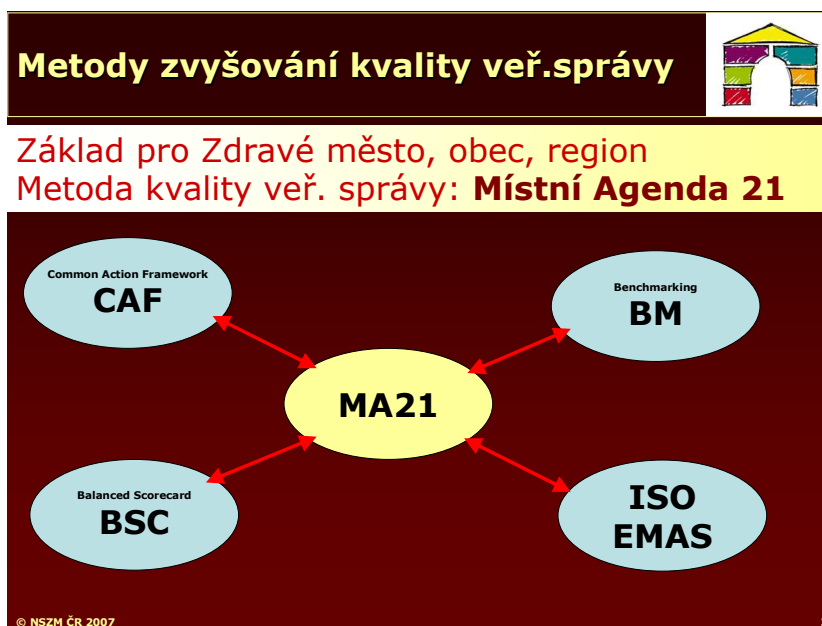
Ve Zdravých městech, obcích a regionech můžete najít praktickou ukázkou, co v praxi znamenají pojmy místní Agenda 21 (podpora udržitelného rozvoje na místní úrovni s aktivním zapojením veřejnosti) i LEHAP (místní akční plán zdraví a životního prostředí) - a zejména celková "dobrá správa věcí veřejných" (good governance).

V souhrnu lze říci, že Zdravá města, obce a regiony se promyšleně snaží utvářet město (obec, region) jako kvalitní a příjemné místo pro život na

základě dohody s obyvateli. Věří, že občané získají "zdravý patriotismus", že lidé budou svou komunitu i krajinu považovat za svůj domov a budou o ně také takto pečovat.

NSZM ČR získala titul Světový projekt EXPO 2000 za svoji metodiku. V roce 2001 obdržela NSZM ČR jako čtrnáctá z 30ti národních sítí v Evropě certifikát kvality OSN-WHO, kterým WHO akredituje národní sítě vůči mezinárodním standardům. V roce 2003 získala NSZM ČR za svoji činnost Cenu ministra životního prostředí ČR.

Obr. č. 5 – Model fungování iniciativy Místní agenda 21



Zdroj: prezentace Petr Švec, DataPlán NSZM, 3. národní konference kvality. Liberec 2007

Benchmarking je realizován mezi městy Národní sítě Zdravých měst. Základ pro benchmarking vytváří metodika hodnocení MA 21. V tomto případě se jedná o porovnání se standardem.

5.4 Kde se žije v Česku nejlépe - průzkum MF Dnes z 21. března 2007

Jako příklad snah zpopularizovat oblast srovnávání života v jednotlivých městech popř. regionech, jakýsi žebříček „kvalitního žití“ uvádím i tuto studii. Je to jeden z příkladů, kdy již i média začínají tuto tematiku objevovat a zajímat o to, kde se „žije nejlépe“. A mezi socio-demografickými a ekonomickými daty se objevují i „soft“ data typu: **kulturní a sportovní zařízení na 1000 obyvatel**. Jsem přesvědčen, že takovéto studie (seriózní i méně seriózní) budou přibývat a stanou se vodítkem pro obyvatele (i imigranty) pro rozhodování, kde se usadit, kam se přestěhovat. Což může vyvolat určité konkurenční tlaky mezi městy a regiony. Zde bude mít bezpochyby nezastupitelnou roli Český statistický úřad, ale svoji roli by měli hrát i další k tomu účelu určené instituce, aby podklady pro takováto šetření byla relevantní.

Příloha č. 1

6 Iniciativy zavádění metod pro zvyšování kvality

V zemích OECD existují v oblasti veřejné správy různé přístupy k použití benchmarkingu. V zásadě se lze setkat se dvěma základními strategiemi pro použití benchmarkingu ve veřejné správě.

Iniciativy „zdola“, které sdružují města, obce a organizace veřejných služeb, jejichž členové chtějí vědět, jaká je úroveň služeb, které poskytují v porovnání s ostatními. Jednotlivé organizace si vytvářejí vlastní systém benchmarkingu a snaží se najít vhodné partnery pro porovnání. Představitelem tohoto pojetí je např. kanadská **OMBI** (iniciativa tajemníků v provincii Ontario) nebo britská **CIPFA Metric Benchmarking Club** (benchmarkingové kluby asociace municipálních účetních a finančníků). Na úrovni Evropské unie se benchmarkingem zabývá **EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu**.

Druhou možností je **benchmarking povinný**, daný zákonem, který má sloužit k otevřenému informování veřejnosti o kvalitě poskytovaných služeb. Benchmarking je zaveden externě, zpravidla příslušným ministerstvem, či organizací centrální vlády. Externě zavedený benchmarking může být ministerstvem využíván vůči jednotlivým organizacím jako soubor požadovaných cílů. Tím je vytvořen konkurenční tlak a benchmarking je možno využít namísto přímé kontroly. Takový systém je aplikován např. ve Velké Británii.

6.1 Projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“

Již v roce 2000 vznikla obecně prospěšná společnost Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR jejímiž zakladateli byli komunální politici a jejichž cílem je zajistit vzdělávací služby k rozvoji samosprávy, místní správy a místních iniciativ. Řídícím výborem společnosti jsou tajemníci a členové rady každého ze zúčastněných měst

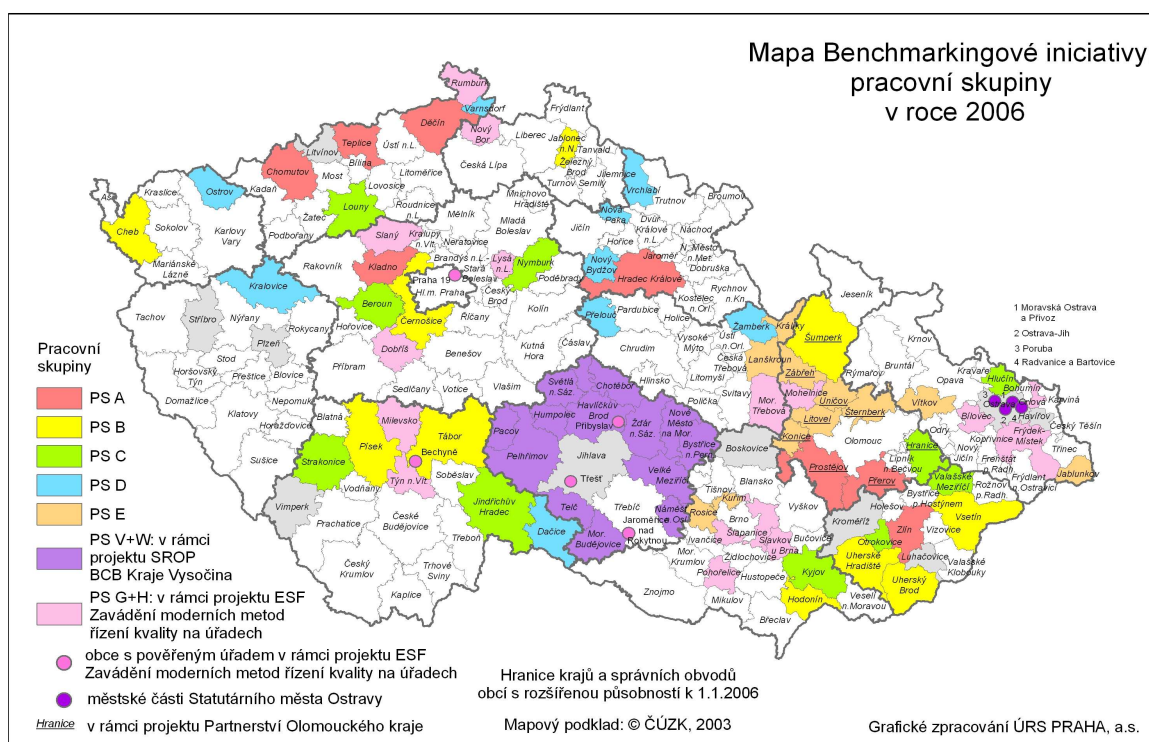
K 31.1.2002 byly zrušeny okresní úřady, část jejich kompetencí byla přenesena na 205 obcí s rozšířenou působností. Tyto obce měly k výkonu nových kompetencí státní správy různé počáteční podmínky a připravily se na tyto změny různě kvalitně. Od ledna 2003, kdy začaly vykonávat své nové kompetence, se snažily zjistit, jak se s novými kompetencemi vypořádala jiná města a porovnat s nimi svůj výkon.

Jako optimální metoda se jevil benchmarking. Projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“ byl zahájen v srpnu 2003 a jeho realizace byla naplánována do konce roku 2004. Na konci července 2003 bylo osloveno všech 205 obcí s rozšířenou působností. Zájem o zapojení do projektu deklarovalo celkem 49 měst (od tříapůltisícové Kralovice po více než třisetisícovou Ostravu). Konečný počet zúčastněných měst byl 48.

Aby mohlo dojít k relevantnímu porovnávání byly města v projektu rozděleny do jednotlivých pracovních skupin podle počtu obyvatel, a to následně:

- Pracovní skupina „A“ – města se správním obvodem s více než 80.000 obyvateli
- Pracovní skupina „B“ – města se správním obvodem s 50.000 až 80.000 obyvateli
- Pracovní skupina „C“ – města se správním obvodem s 35.000 až 50.000 obyvateli
- Pracovní skupina „D“ – města se správním obvodem se 17.000 až 35.000 obyvateli
- Pracovní skupina „E“ – města se správním obvodem s 9.500 až 17.000 obyvateli

Obr. č. 6 – Přehled partnerů BI v ČR v roce 2006



Zdroj: Převzato z prezentace ing. Voldánové, 3. národní konference kvality, Liberec 17.1.2007

Bohužel i zde se setkáváme s typickým úkazem, na mapě je více bílých míst nežli barevných (tedy těch, kteří se projektu zúčastňují).

Postupem času pracovní skupina v řadě používaných ukazatelů identifikovala ty nejpodstatnější ukazatele a ukazatele doplňkové:

Hlavní ukazatele

- *Počet zaměstnanců na 1000 obyvatel správního obvodu*
 - *Počet zaměstnanců na 1000 obyvatel obce III. typu*
- Tyto dva ukazatele popisují míru "zaměstnanosti" v rámci této agendy vzhledem k počtu obyvatel správního obvodu příp. obce samotné.
- *Počet úředních hodin / týden*

Kvalitativní ukazatel, který popisuje míru "pohodlí" poskytovaného klientům při vyřizování úředních záležitostí. Jedná se o oficiálně zveřejněné úřední hodiny úřadu.

- *Počet úkonů celkem na zaměstnance*
Ukazatel produktivity vzniká součtem všech skupinou definovaných a objektivně měřitelných úkonů v dané agendě, který dělíme počtem zaměstnanců agendu vykonávajících (včetně započtení části úvazku vedoucího pracovníka případně administrativní síly).
- *Průměrná čekací doba občana ve frontě*
Doba v minutách, kterou stráví občan čekáním ve frontě před přepážkou nebo kanceláří. Měřeno ručně nebo automaticky tzv. odbavovacím ("lístečkovým") systémem ve dvou čtrnáctidenních intervalech. Kvalitativní ukazatel.
- *Průměrná čekací doba občana - vlastní vyřizování u přepážky*
Doba v minutách, kterou stráví občan vlastním vyřizováním záležitosti u přepážky nebo v kanceláři.

Ukazatele doplňkové

- Počet vydaných pravomocných rozhodnutí o zrušení trvalého pobytu dle §12 zák./počet úkonů celkem
- Počet přihlášení k trvalému pobytu z jiného okresu/počet úkonů celkem
- Počet přihlášení k trvalému pobytu z jiného okresu/počet úkonů celkem/počet úkonů celkem
- Součet zpracování matriční změny narození, úmrtí a sňatků/počet úkonů celkem
- Součet zpracování rozhodnutí soudu rozvodů a rozhodnutí soudů (opatrovnictví, zbavení a omezení způsobilosti k právním úkonům, zákazy pobytů)/počet úkonů celkem
- Počet změn trvalého pobytu ve správním obvodu/počet úkonů celkem
- Počet oznámení vlastníkům objektů o počtu přihlášených osob/počet úkonů celkem
- Počet poskytnutí údajů z informačního systému oprávněným osobám včetně osob fyzických/počet úkonů celkem

Tyto ukazatele jsou ukazateli kvantitativními a jsou nezbytné pro výchozí hodnocení resp. porovnání. Na první pohled jsou zřejmé anomálie a je možné tedy s nimi pracovat. Již z vybraných grafů vyplývá řada otázek:

- Proč ve městě 30 mají tak abnormálně vysoký počet zaměstnanců a tím pádem nejvyšší počet úkonů na zaměstnance?
- Stíhají ve městech, kde je počet úředníků podprůměrný, veškerou agendu kvalitně a včas?
- Proč ve městech 3 a 34 mají tak vysoký počet úkonů? Jsou zde procesy nastaveny správně?

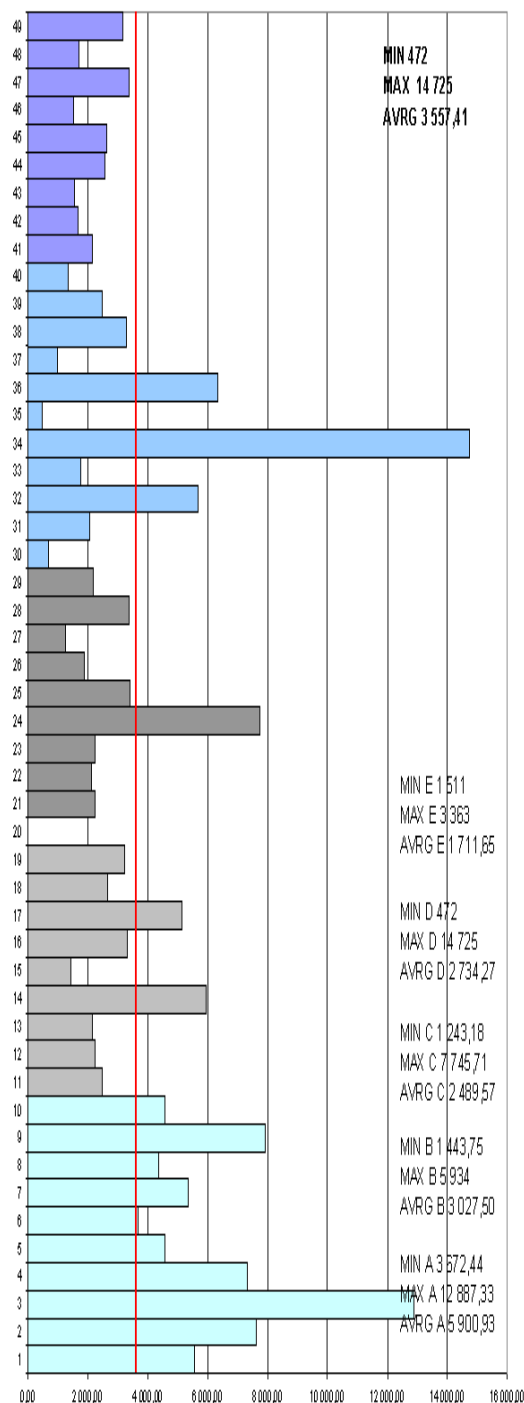
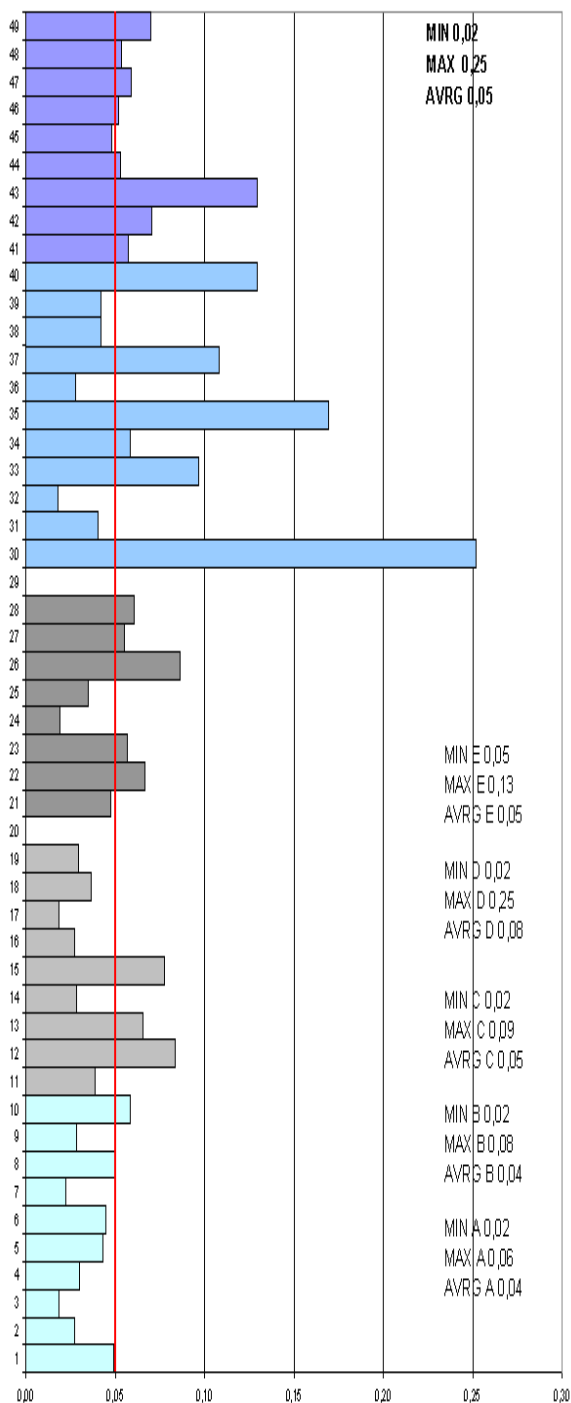
- Když ve velkých městech zvládají v průměru zaměstnanci dvakrát více úkonů, proč by to nebylo možné i na malém městě?
- Proč mezi jednotlivými městy jsou tak extrémní rozdíly v čekací době ve frontě na úřadě? Atd. atd.

Grafy č.4 – Počet zaměstnanců

Graf č. 5 – Počet úkonů

2.15 Počet zaměstnanců na 1000 obyvatel správního obvodu

2.18 Počet úkonů celkem na zaměstnance

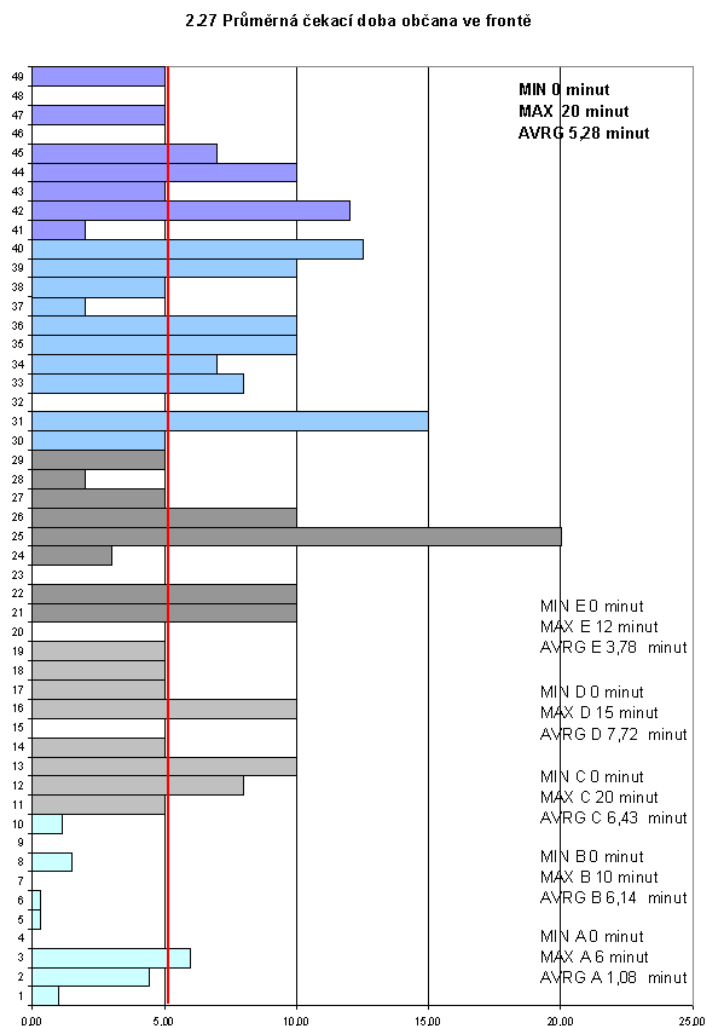


Zdroj:

http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekt&filtr=1&filtr2=priklad

Již v těchto prvních grafů je evidentní, že prosazení metody benchmarkingu je naprostou nezbytností. Otázkou zůstává, aby tato zjištění nebyla samoúčelná a vedla ke zlepšení.

Graf. č.6 – Průměrná čekací doba občana ve frontě



Zdroj: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=priklad

Pro ilustraci závěrem uvádím agendy, které byly v rámci tohoto projektu řešeny.

Agendy řešené v rámci projektu

- | | |
|---|--|
| 1. Agenda dopravních
přestupků | 9. Odpady |
| 2. Cestovní doklady | 10. Ochrana ovzduší |
| 3. Dopravní úřad - MHD,
taxi, měření emisí | 11. Ochrana přírody a
krajiny |
| 4. Evidence obyvatel | 12. Ochrana zvířat proti
týrání |
| 5. Lesní hospodářství | 13. Památková péče |
| 6. Matrika | 14. Projednávání přestupků
proti §§ 46 - 50
Přestupkového zákona |
| 7. Myslivost | |
| 8. Občanské průkazy | |

- | | |
|--|------------------------------|
| 15. Registr řidičů | 22. Stavební úřad obecný |
| 16. Registr vozidel | 23. Územní plánování |
| 17. Rybářství | 24. Veterinární péče |
| 18. Řízení lidských zdrojů
organizace a vzdělávání
zaměstnanců | 25. Vodohospodářské řízení |
| 19. Silniční správní úřad | 26. Zemědělský půdní fond |
| 20. Sociální dávky a sociálně
právní ochrana | 27. Zkušební komisaři |
| 21. Speciální stavební úřad | 28. Živnostenský úřad |
| | 29. Životní prostředí celkem |

Jako další příklad používání benchmarkingu v praxi veřejného sektoru jsem vybral následující srovnání z 3. konference kvality, kterou každoročně společnost Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR pořádá. Konference se uskutečnila v lednu 2007 v Liberci.

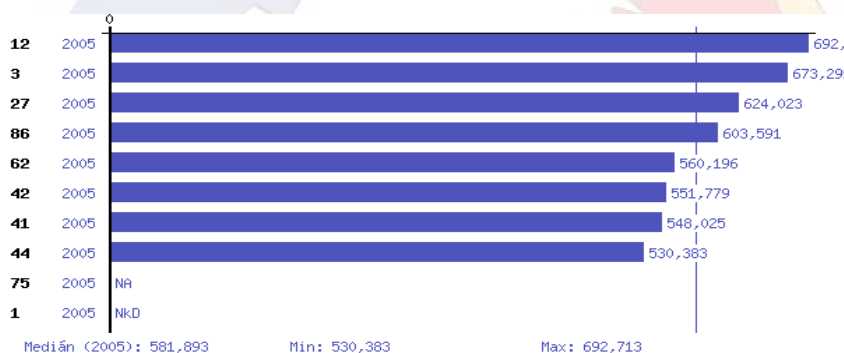
Graf č. 7 – Výběr poplatků na obyvatele

Výstupy – příklad – sociální oblast

37. Místní poplatky

37.4 Výběr poplatků celkem v Kč na jednoho obyvatele obce

Typ: Počítaný podle vzorce
Vyhodnocení: Absolutní hodnoty
Průměr: Medián



Zdroj: prezentace Mgr. Rostislav Honus, Možnosti analýzy výsledků benchmarkingových srovnávání, 3. národní konference kvality. Liberec 2007

Graf je zajímavým srovnáním tentokrát již finančních hodnot. Myslím si však, že srovnávací údaj „Absolutní hodnota (v Kč) vybraných poplatků“ bez hlubší analýzy není příliš relevantní. Nejsm si jist, zda se zde dá určit nějaký standard, popř. která hodnota (max. či min.) je nejlepší popř. nejhorší. Tento úzce extenzivní pohled by mohl svádět k domněnce: „ Kdo vybere nejvíce je nejlepší.“ Ale tak jednoduché to samozřejmě není. Z čeho se poplatky skládají? Je v obci více psů nebo popelnic? Nejsou poplatky příliš vysoké (což může například u odpadu vést ke vzniku černých skládek) apod.?

6.2 Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy

Model CAF byl vyvinut Evropským institutem pro veřejnou správu kolem roku 2000 jako nástroj, který má organizacím veřejného sektoru usnadnit jejich první kroky na cestě za kvalitou. Vychází z modelu excelence EFQM, ale byl speciálně upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy. Jeho základem je sebehodnocení, které pomáhá organizacím identifikovat jejich silné stránky a příležitosti ke zlepšování.

V roce 2003 byl CAF realizován jako pilotní projekt Národní politiky podpory jakosti (NPJ) na dvou krajských úřadech (Liberec, Olomouc).

V roce 2004 byl CAF realizován jako projekt NPJ ve 26 organizacích územní veřejné správy. V roce 2005 pokračoval projekt NPJ v dalších 23 organizacích. Projektu se zúčastnilo 20 úřadů a 3 střední odborné školy a střední odborná učiliště. Poslední jmenované organizace jsou první vlaštovkou nového sektoru – školství – kde nalezne Model CAF jistě své uplatnění.

Pro rok 2006 vypsala Rada ČR pro jakost projekt „Implementace Modelu CAF v ústředním správním úřadu“. Realizátorem projektu je Česká společnost pro jakost.

Projektu sebehodnocení CAF se v České republice tč. zúčastňuje (pouze) 48 subjektů (viz. tabulka níže).

- Krajský úřad Hradec Králové
- Krajský úřad Zlín
- Krajský úřad Karlovy Vary
- Krajský úřad Moravskoslezského kraje
- Krajský úřad Pardubice
- Krajský úřad Vysočina
- Krajský úřad Jihočeského kraje
- Městský úřad Aš
- Městský úřad Boskovice
- Městský úřad Děčín
- Městský úřad Hodonín
- Městský úřad Chomutov
- Městský úřad Chotěboř
- Městský úřad Jablonec nad Nisou
- Městský úřad Jablunkov
- Městský úřad Kopřivnice
- Městský úřad Kyjov
- Městský úřad Pelhřimov
- Městský úřad Prostějov
- Městský úřad Rokycany
- Městský úřad Třeboň
- Městský úřad Valašské Klobouky
- Městský úřad Valašské Meziříčí
- Městský úřad Bílovec
- Magistrát města Plzně
- Magistrát města Karviná
- Městský úřad Dobříš
- Městský úřad Uherské Hradiště
- Městský úřad Písek
- Městský úřad Moravská Třebová
- Krajský úřad Jihomoravského kraje
- Městský úřad Dačice
- Městský úřad Orlová
- Městský úřad Přerov
- Městský úřad Sokolov
- Městský úřad Chrudim
- Městský úřad Kostelec nad Orlicí
- Úřad městské části Praha 13
- Městský úřad Horšovský Týn

- Městský úřad Šternberk
- Městský úřad Hlučín
- Městský úřad Hranice
- Omega Liberec
- Městský úřad Terezín
- Městský úřad Nové Město nad Metují
- Městský úřad Milevsko
- Úřad městské části Praha 7
- HŠ a VOŠ Poděbrady
- COP Sezimovo Ústí
- SOŠ a SOU Brno

6.3 Benchmarkingová iniciativa

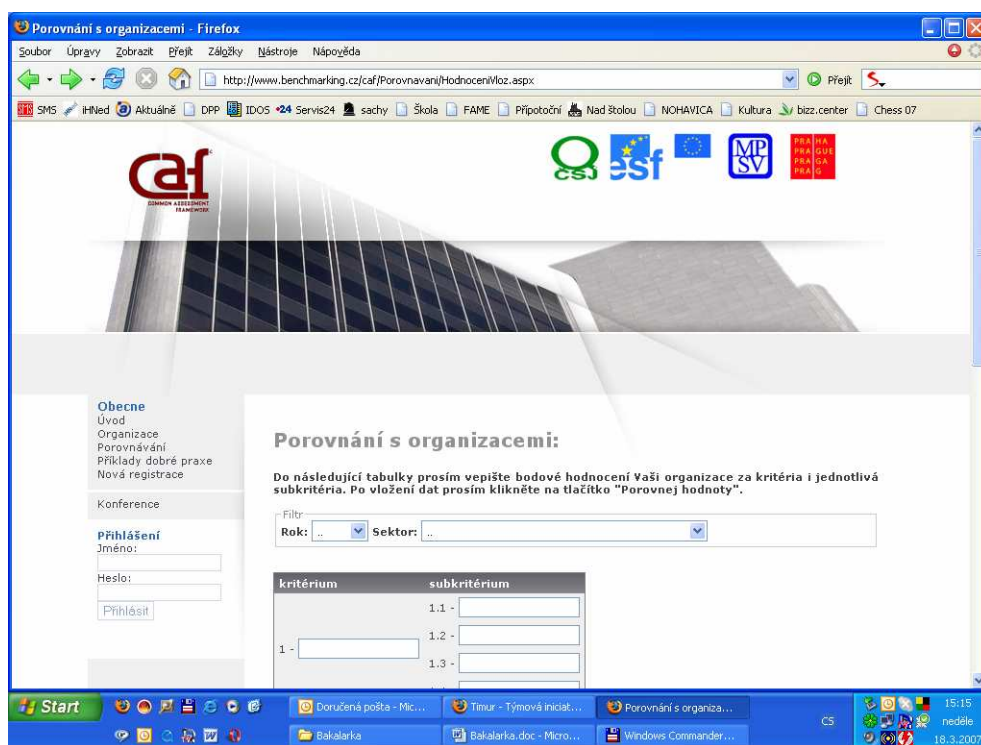
Další z iniciativ, kterou chci ve své práci uvést je Benchmarkingová iniciativa 2005 (BI 2005). Tuto Benchmarkingovou iniciativu vytvořila pro organizace veřejného sektoru **Česká společnost pro jakost**. BI 2005 sdružuje celkem 85 obcí a městských částí (76 obcí s pověřením III. stupně, 5 městských částí a 4 obce s pověřením II. stupně). „Metodika pro srovnávání vytvořená v rámci Benchmarkingové iniciativy 2005 dává uživatelům široké možnosti využití výsledků k analýzám vlastní výkonnosti a kvalitativních ukazatelů v porovnání se srovnatelnými městy.“ R. Honus [7], str. 63.

V současné době probíhá porovnávání a vyhodnocování výsledků v 53 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti, sleduje se více než 700 dat a vyhodnocuje se téměř 400 poměrových ukazatelů.

V BI 2005 se pracuje s výsledky srovnávání na několika úrovních:

1. Obec/město samostatně a jeho správní obvod
2. Hledání dobrých praxí „za číslý“ ne jednáni pracovních skupin srovnatelných obcí
3. Analýzy napříč benchmarkingovou iniciativou

Obr. č. 7 – Titulní web stránka ČSJ pro benchmarkingové šetření

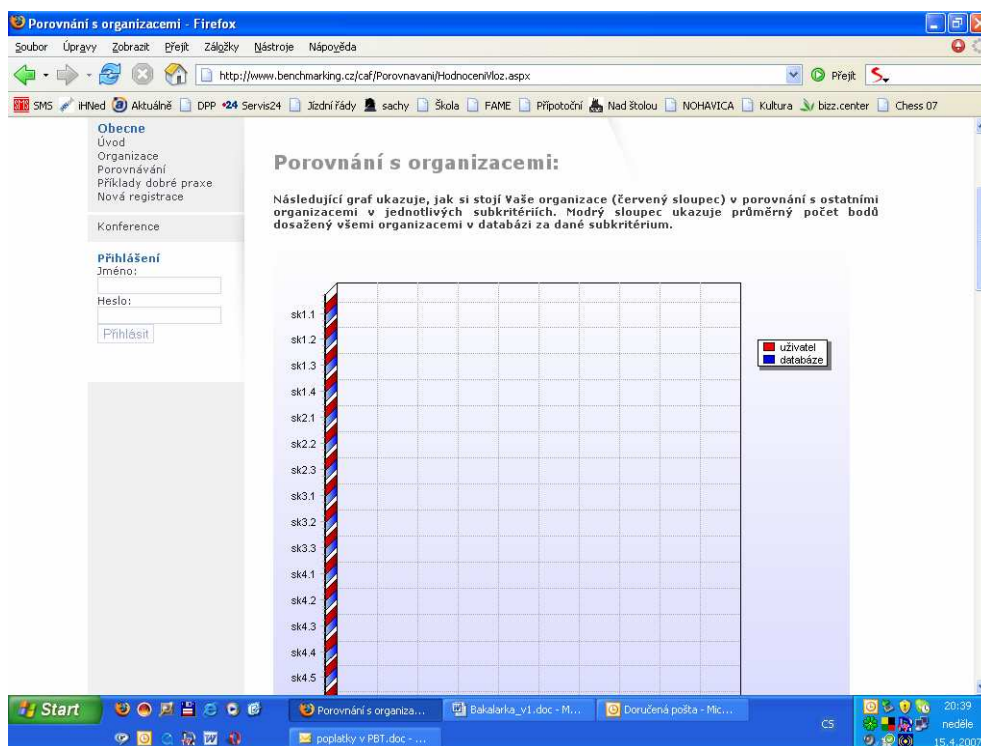


<http://www.benchmarking.cz/caf/Porovnavani/HodnoceniVloz.aspx>

Srovnávání umožňuje uživatelům speciálně vyvinutý SW, který je přístupný pro registrované účastníky přes webové rozhraní. Tato aplikace umožňuje zadat srovnávané parametry do připraveného formuláře a poté vygeneruje srovnávací tabulku s ostatními organizacemi.

Po zadání roku a vybraného sektoru dojde k výpočtu a grafickému zobrazení výsledku do grafu. Bohužel pro účely této práce nebyly konkrétní údaje k dispozici.

Obr. č. 8 – Web stránka – Výstup benchmarkingového šetření














Součástí tohoto portálu je oddíl příkladů **dobré praxe**, kde registrovaní uživatelé prezentují své zkušenosti z praxe. Tuto sekci považuji za velmi významný zdroj vzájemného informování a nástroj následného zdokonalování sebe sama.

6.4 Město Vsetín – šetření spokojenosti občanů s činností úřadu v praxi

Městský úřad Vsetín poskytl pro účely této práce zcela konkrétní výsledky šetření. Dotazníkovou metoda je ve Vsetíně pravidelně dvakrát do měsíce uskutečňována pracovníky úřadu. Vždy při odchodu z Úřadu je klient/občan požádán, zda by nevyplnil dotazník, který je mu poskytnut. Tyto dotazníky poté slouží jako podklad pro hodnocení práce jednotlivých odborů.

Pro účely šetření je používán velmi jednoduchý dotazník (viz. obrázek č. 9), který je ve své podstatě velmi podobný dotazníkům, které se používají v Hodoníně a nebo třeba i v Kanadě.

Obr. č. 9 – Dotazník pro hodnocení spokojenosti občanů - Vsetín

Hodnocení spokojenosti občanů - anonymní budova úřadu Svárov 1080, datum:			Poznámky a připomínky (nepovinné) kritika, náměty, místo pro pochvalu
Matrika - Odbor správních agend		1 velmi spokojen	
Finanční odbor		2 spokojen	
» pokladna		3 ani spokojen, ani nespokojen	
Odbor kanceláře starosty		4 nespokojen	
Odbor správy a údržby majetku		5 velmi nespokojen	
Odbor výstavby, územ. plánování a dopravy		Oddělení, poznámka:	
Odbor životního prostředí			
Odbor školství a kultury			
Odbor investic a rozvoje			
Obecní živnostenský úřad			
Útvar interního auditu			

Vysvětlivky k vyplnění dotazníku jsou na druhé straně tohoto formuláře

Výsledky tohoto dotazníkového šetření, pracovníci úřadu zpracovávají do předem definované Excelové tabulky (viz. níže), kde se konsolidují a provádí hodnocení spokojenosti občanů podle jednotlivých odborů Úřadu.

Tab. č. 4 – Excel tabulka s konsolidovanými výsledky šetření

Vyhodnocení spokojenosti občanů s prací MěÚ Vsetín

Odbor	Známka					Průměr	Počet dotazníků
	1 Velmi spokojen	2 Spokojen	3 Ani spokojen, ani nespokojen	4 Nespokojen	5 Velmi nespokojen		
OSA	204	202	24	17	3	1,70	450
OKS	12	1	0	0	1	1,36	14
FO	81	13	8	2	0	1,34	104
OSV	177	41	12	7	14	1,57	251
OVÚPD	100	22	4	1	1	1,29	128
OŽP	52	13	0	1	0	1,24	66
OŠaK	18	5	1	1	0	1,40	25
OŽÚ	33	11	3	1	1	1,49	49
ÚIA	1	0	0	0	0	1,00	1
VSI	21	6	2	0	1	1,47	30
Průměr	699	314	54	30	21	1,53	1118

Zdroj: Městský úřad Vsetín, souhrnná data k 11.12.2006

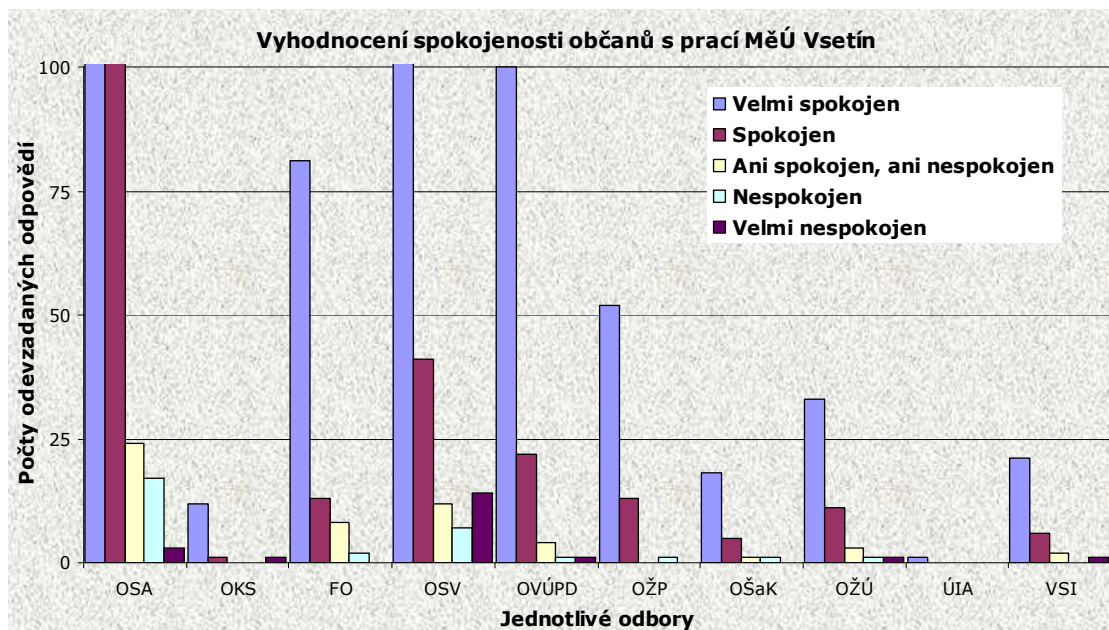
OSA – Odbor správních agend
OKS – Odbor kanceláře starosty
FO – Finanční odbor
OSV – Odbor sociálních věcí
OVÚ PD – Odbor územního plánování a dopravy

OŽP – Odbor životního prostředí
OŠaK – Odbor školství a kultury
OŽÚ – Odbor živnostenského úřadu
ÚIA – Odbor interního auditu
VSI – Vsetínská správní a investič

Tímto poměrně jednoduchým způsobem vedení Úřadu velmi snadno zjistí, jak si jednotlivé odbory vedou resp. jaká je spokojenost občanů s jejich fungováním.

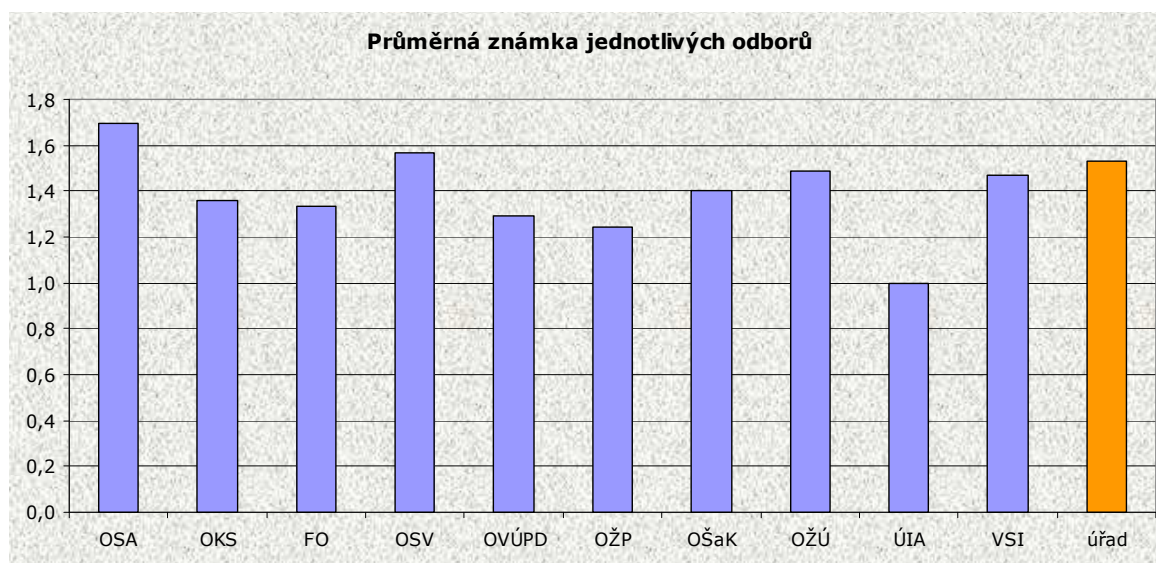
Tato statistika je velmi dobrým nástroj pro statické sledování, do budoucna bych doporučil ještě pomocí této statistiky zaznamenávat a vyhodnocovat trendy. Toto zjišťování může být užitečné například v případě, kdy nastoupí na daný odbor nový pracovník nebo, když se na daném odboru zavede nová agenda.

Graf. č. 8 – Grafická podoba vyhodnocení podle úrovně spokojenosti



Zdroj: Městský úřad Vsetín, souhrnná data k 11.12.2006

Graf. č. 9 - Grafická podoba vyhodnocení podle odborů




Zdroj: Městský úřad Vsetín, souhrnná data k 11.12.2006

6.5 Město Hodonín – využití benchmarkingu v praxi

Pro příklad další práce s BI uvádím poznatky MěÚ Hodonín, kde, cituji: „Pracovní tým CAF se sice soustředil na činnost úřadu, ale v mnoha otázkách je tak úzce spjata (činnost – sic.) se životem města, že se **musel vyjádřit i k skutečností nad rámec úřadu**“ – zdroj: prezentace Marie Humplová, Využití benchmarkingu v praxi, 3. národní konference kvality.

Podobně jako ve Vsetíně provádí Městský úřad v Hodoníně šetření spokojenosti občanů pomocí dotazníků.

Obr. č. 10 – Dotazník pro hodnocení spokojenosti občanů - Hodonín

	MĚSTO HODONÍN Masarykovo nám. 1, 695 35 Hodonín	Datum: _____	
<u>Anketa spokojenosti občanů</u> <i>Motto: Úřad pro občany</i>			
1. Už jste nás někdy hodnotil(a)?	Ano: <input type="checkbox"/>	Ne: <input type="checkbox"/>	
2. Pokud ano, nastala nějaká změna k lepšímu ?	Ano: <input type="checkbox"/>	Ne: <input type="checkbox"/>	
3. Jak jste byl(a) spokojen(a):			
a) s chováním úředníka:	Příjemné <input type="checkbox"/>	Nepříjemné <input type="checkbox"/>	
b) s orientací v budovách úřadu:	Dobrá <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Špatná <input type="checkbox"/>
c) s poskytnutými informacemi:	Srozumitelné <input type="checkbox"/>	Nesrozumitelné <input type="checkbox"/>	
d) s provozní dobou úřadu:	Vyhovující <input type="checkbox"/>	Nevyhovující <input type="checkbox"/>	
4. Jaká byla čekací doba:	do 15 min: <input type="checkbox"/>	do 30 min: <input type="checkbox"/>	nad 30 min: <input type="checkbox"/>
5. Vaše případné připomínky nebo návrhy:			

Zde na rozdíl od Vsetína je občan dotazován poněkud obecněji a není zcela jisté jak se dají výstupy z toho šetření dále statisticky zpracovat, což považuji za nedostatek. Např. otázka: „Už jste nás někdy hodnotil(a)?“ nejspíš, nemůže mít nějaký relevantní výstup. Nebo proč u informace o pracovní době není klientovi umožněno navrhnout, v případě, že mu doba nevyhovuje, svoji představu? V případě, že Úřad na základě tohoto šetření totiž zjistí, že většině klientů pracovní doba Úřadu nevyhovuje nebude vědět, jakou dobu tedy klient preferuje. Je potřeba vyjasnit, jaký cíl má toto dotazníkové šetření sledovat.

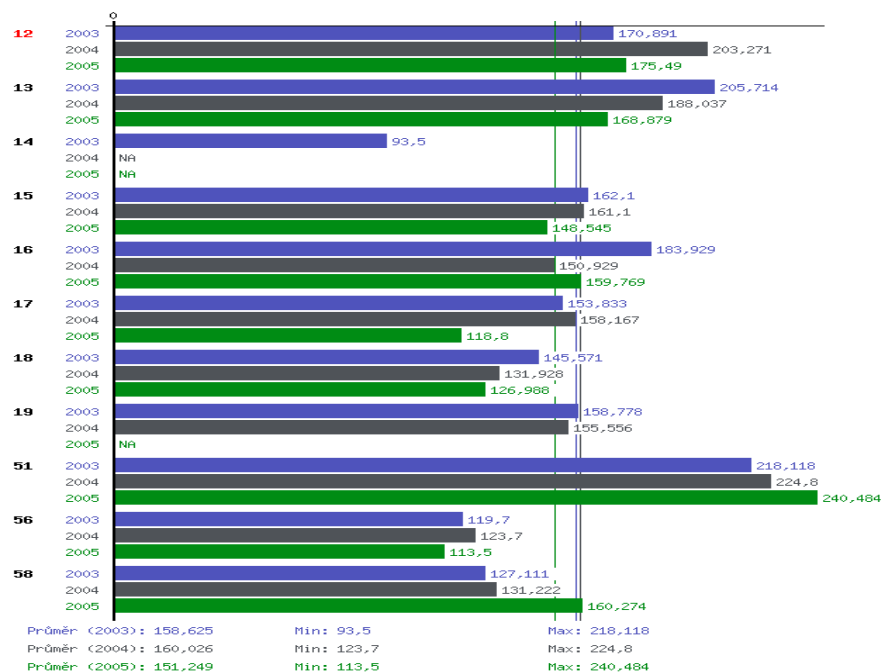
Myslím, že by bylo potřebné tento dotazník dopracovat, tak, aby bylo možné jej použít k následnému statistickému šetření a výsledky bylo možné interpretovat a přijmout příslušná opatření.

Tato metoda je správná, velmi levná a zároveň pokud je správně aplikována povede k objektivním závěrům, které jednoznačně naznačí kde jsou slabiny práce Úřadu. Bohužel v tomto případě tomu tak není.

Jako další příklad srovnávacího šetření uvádím graf „Počet rozhodnutí stavebního úřadu. I zde bych se pozastavil nad tím, že je zde uváděno pouze kvantitativní hledisko a není zcela zřejmé, zda za standard má být brán průměr, popř. maximum. Jediné o čem může toto šetření, dle

mého soudu může vypovídat, je stavební aktivita v daném městě. Z tohoto šetření nelze ani odhadovat na intenzitu práce úředníků daného úřadu, neboť není jasné, jak složité tato řízení jsou. Domnívám se, že efektivnější by bylo porovnání např. počet přijatých žádostí vs. počet zamítnutých.

Graf č. 10 - Stavební úřad - počet rozhodnutí k počtu pracovníků agenty (porovnání s jinými městy: 12= Hodonín)



Zdroj: prezentace Marie Humpolová, Využití benchmarkingu v praxi, 3. národní konference kvality. Liberec 2007

Závěrem bych opět zopakoval, že metodika i nástroje pro srovnávání jsou k dispozici jen je potřeba je umět využít a výsledky umět interpretovat. Opět za nedostatek považuji, že nelze těchto šetření počítat trendy, údaje jsou statické.

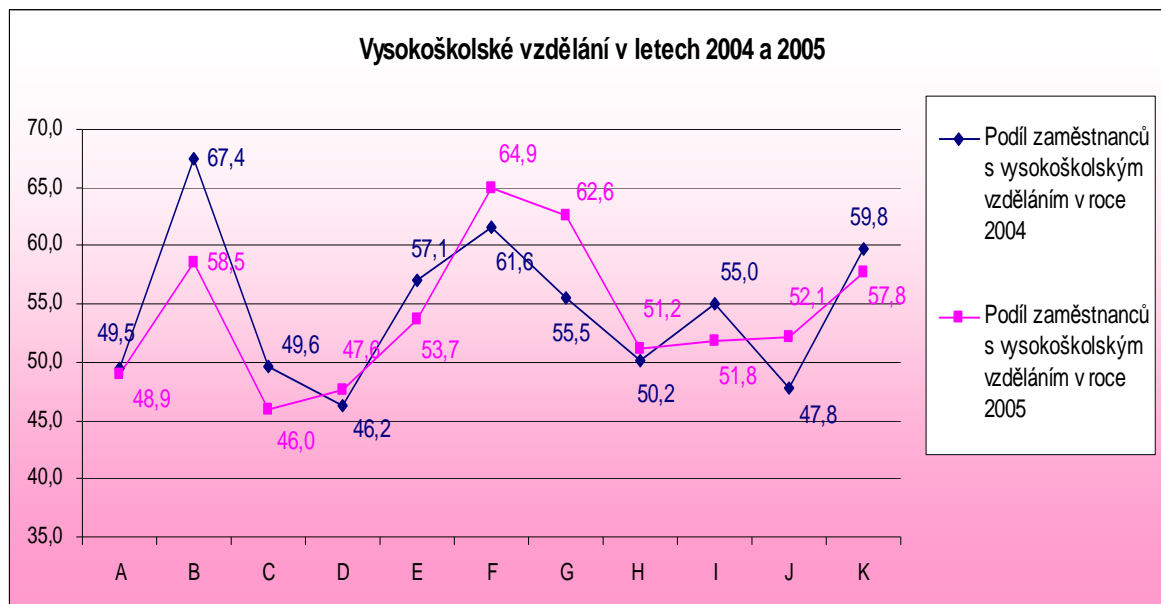
6.6 Olomoucký kraj – vybrané oblasti benchmarkingu

Jako poslední případ analytické části této práce jsem vybral prezentaci tajemnice Olomouckého kraje Ing. Vrbové, z čehož vyplývá, že benchmarking se začíná uplatňovat i na krajské úrovni. Na konferenci v Liberci ve své prezentaci uvádí konkrétní oblasti na které se v rámci benchmarkingu zaměřili tam. Jedná se o:

- Lidské zdroje
- Autodoprava a autoprovaz
- Informační technologie
- Kancelářské potřeby a telefonie
- Metodická pomoc KÚ
- Činnost úřadu – interní procesy

Z daných oblastí jsem vybral oblast lidské zdroje, konkrétně srovnání podílu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním na celkovém počtu zaměstnanců.

Graf č. 11 – Srovnání poměru zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním



Zdroj: prezentace Renáta Vrbová, Benchlearningový projekt krajských úřadů, 3. národní konference kvality. Liberec 2007

Zajímavé na tomto šetření je například srovnání s obdobnou statistikou vzdělanosti ve veřejném sektoru v Irsku uvedené v této práci (str. 16, graf č. 3). Zde se uvádí, že ve veřejných službách pracuje 28% univerzitně vzdělaných zaměstnanců. Tento výrazný nepoměr by stál za hlubší analýzu. Proč v krajích (potažmo v ČR) pracuje ve veřejném sektoru 2x a více vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců? Je tato skutečnost dána nestejnými vstupními parametry? V případě, že bychom analýzou zjistili, že vstupní parametry jsou srovnatelné, naskýtá se mnoho zajímavých otázek. Např.: „Nejsou kvalifikační požadavky na zaměstnance veřejné správy zbytečně vysoké, resp. potřebuje veřejný sektor tak vysoké procento univerzitně vzdělaných pracovníků?“. Cím jsou tito zaměstnanci motivováni, neboť v soukromém sektoru by s touto kvalifikací byli zřejmě výrazně lépe ohodnoceni. Další otázky přesahují rozsah této práce.

7 Diskuse

Ukazuje se že vyspělých zemích, které jsou v této práci zmiňovány (Velká Británie, Kanada) i zemích, které zahájily kvalitativní reformy (politické, ekonomické) teprve nedávno (Irsko) je otázka hodnocení kvality veřejné správy a tím kvality života občanů, jednou z významných priorit. Zmiňované vlády pro tento účel zřídily organizace (agentury), které mají v popisu práce tyto údaje pravidelně měřit a vyhodnocovat a dávat doporučení jak dál postupovat. Pochopily, že aby takovéto průzkumy měly smysl, je potřeba je řešit (metodicky, statisticky – konsolidace dat) centrálně a plošně. Čím více organizací veřejné správy (včetně např. škol, kulturních zařízení, nemocnic apod.) bude do průzkumů zahrnuto a čím více občanů projeví svůj názor, tím lépe se dají dělat příslušná opatření.

Vlády pochopily, že nejde jen o tvrdá makro či mikroekonomická data (jistě je důležité srovnávat růst HDP či inflace), ale důležité je také sledovat, jak se změny ve fungování úřadů veřejné správy promítají do všedního občanského života.

V České republice také již existuje celá řada institucí (Rada České republiky pro jakost) agentur (např. Česká společnost pro jakost, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s.) a iniciativ (TIMUR, Místní agenda 21), které se sledováním a hodnocením „kvality práce“ veřejné správy potažmo „kvality života vůbec“ zabývá. Existuje dobrá osvěta mezi úředníky veřejné správy (viz. Konference kvality), moderní propracované nástroje vč. elektronických (viz. portál www.benchmarking.cz/caf, <http://benchmarking.vcvscr.cz/>), ale zatím ji využívá pouze úzká skupina odpovědných pracovníků.

Aby však mohl tento systém optimálně fungovat, musí být jednotná metodika, srovnatelné technické vybavení (aby sběr a zpracování údajů nezabíralo příliš mnoho času) úřadů, k dispozici musí být dostatečné množství dat a údajů (nejlépe centralizovaná), aby měření byla maximálně relevantní a mohla sloužit jako nezpochybnitelný podklad pro správné rozhodování. Toho lze, dle mého soudu dosáhnout pouze soustředěným tlakem odpovědných institucí (zj. Úřadu vlády a Ministerstvem vnitra). A měl by být vytvořen motivační model, aby se všem organizacím veřejného sektoru vyplatilo tohoto šetření se pravidelně účastnit.

Bohužel tomu tak v roce 2007 v České republice zatím není. Jak je citováno i v prohlášení Rady: „Národní cena za jakost je poznamenána relativně malým zájmem organizací o získání tohoto ocenění.“^[14]

Dalším problémem, který v dostupných materiálech vystupuje na povrch je nedostatečné „politické krytí“. Pracovníci úřadů by měli být převážně apolitictí profesionální pracovníci, nezávislí na politickém vedení úřadu. Měli by být školeni s dlouhodobou perspektivou fungování v úřadě. Zdá se však, že politické vedení úřadu není vždy jednoznačně nakloněno hodnotícím „snahám“. Možná, že mají pocit, že se toto hodnocení týká

jich osobně. A co kdyby ten jejich Úřad nedopadl nejlépe?! Možná proto, tato hodnocení také nejsou veřejná. Chápu, že v privátním sektoru si společnosti zjištěná data chrání před konkurencí, avšak ve veřejném sektoru by tato bariéra neměla existovat. Opět se nabízí otázka, kdo by měl být ta autorita, která tyto moderní metody práce a hodnocení bude intenzivněji prosazovat.

V privátní sféře, kde majitel má jednoznačný zájem o maximální kvalitu potažmo maximalizace zisku, cash-flow apod. (ve firmě má přeci své peníze!), nejsou zájmy politických představitelů vždy tytéž. Na rozdíl od privátní sféry, kde: „ *Motorem lidského jednání je vlastní zájem a jednotlivci sledují svou vlastní představu o štěstí.*“ (Jean-Baptiste Saye), by tomu tak ve sféře veřejných služeb být nemělo. Domnívám se, že, zde může hrát roli také např. délka volebního období (politici většinou bohužel nepracují s delší perspektivou) a také způsob volby komunálních politiků. Velmi se přimlouvám za přímou volbu starostů. Zde by model privátní společnosti (valná hromada = občané obce, dozorčí rada = zastupitelstvo, starosta = volený ředitel), dle mého soudu, fungoval efektivněji. Jsem přesvědčen, že by pak byli upřednostňovány i dlouhodobější cíle.

8 Závěr a doporučení

Při zpracovávání této práce se mi dostalo do rukou množství velmi zajímavých materiálů, které mě opravňují být mírným optimistou. Platí, že moderní metody řízení si svoji cestu i do sektoru veřejných služeb postupně nacházejí. Již dnes je velmi dobře propracovaná metodika a nástroje pro srovnávání. I ostatní moderní metody se pomalu zavádějí (nejčastěji se hovoří o strategickém myšlení pomocí metody Balance Score Card), kromě metody CAF, se také zavádějí normy ISO 9000 apod.

Současnou vládní garniturou je velmi silně akcentován projekt elektronizace státní správy (e-stát, e-government), Ministerstvo vnitra prezentuje dnes intenzivně propaguje projekt Czech Point a podobné projekty, které mají za úkol usnadnit občanovi komunikaci se státem. Uvidíme... Již dříve se o podobných projektech mluvilo, bohužel vždy chyběla politická vůle.

Závěrem pár rad a doporučení:

- A. Aby byl cíl naplněn je nezbytné k celé problematice přistupovat komplexně a pokud možno s jednotnou základnou a technologií.
- B. Je bezpodmínečně nutné zavést a prosadit jednotnou metodiku (na jednoduchém případě dotazníkové metody týkající se šetření spokojenosti občanů s úřadem (Vsetín vs. Hodonín) se ukázalo, že tímto způsobem nejsou výsledky souměřitelné).
- C. Kromě výše zmiňovaných projektů je nezbytné zajistit rozšíření metody benchmarkingu:

1. na další obce 3. typu (nejlépe na všechny obce)
 2. na celý výkon státní správy
 3. na výkon státní správy krajů
 4. na porovnání nákladů na výkon státní správy
 5. na porovnání služeb poskytovaných v rámci samosprávy
 6. na porovnání „kvality života“ pomocí Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje
- D. V zahraničí je benchmarking placenou službou. Tato skutečnost umožňuje využít specialisty, kteří se benchmarkingu věnují na plný úvazek. Řešením by mohl být vznik nezávisle benchmarkingové agentury financované státem, z projektů fondů Evropské unie.
- E. Pravidelně, po vzoru zahraniční, provádět celkové srovnávací šetření přes celý sektor veřejných služeb.
- F. Výsledky šetření resp. srovnávání by měly být zveřejněny, nejedná se o soukromý sektor a občan má právo na tuto informaci, cílem přece není kritika, ale sebezdokonalování. Snahy o zveřejňování jakýchsi žebříčků „kvality“ jsou nejdále v oblasti zdravotnictví (hodnocení nemocnic) a v oblasti školství (hodnocení úrovně škol).
- G. Minimálně v rámci Visegrádské skupiny, popř. „nových členských zemí EU“, sjednotit metodiku a prosadit pravidelné srovnávání na mezinárodní úrovni.
- H. Navrhuji udělat audit činností (vykonávaných agend), které stát vykonává a posoudit, zda by se nedaly dělat efektivněji např. za pomoci outsourcingu. *„Spočítali jsme, že na centrální úrovni, což jest státní správa, se vykonává 193 agend.“* Edvard Kožušník (LN, 6.5.2006)

Další otázkou, která je na samostatnou práci je efektivita výkonu státní správy: *„Nevládní organizace eStat.cz spočítala, že stát vydá na mzdy zaměstnanců přibližně 100 miliard korun, ale na zúřadování těchto peněz vydá dalších 150 miliard.“* František Šulc (LN, 6.5.2006).

„Když se díváte na celkové statistiky, tak za šestnáct let se zdvojnásobil počet úředníků ve státní správě za sta na dvě stě tisíc. A funguje státní správa líp než před šestnácti lety? Klasickým problémem byrokracie je v tom, že náklady na veřejnou správu budou tak vysoké, jak jen mohou být, bez ohledu na to, jaké budou výstupy. Veřejná správa si nějakou činnost najde...“ Jan Vorlíček (LN, 6.5.2006).

9 Seznam literatury a zdrojů

- [1] Ha. A. MEHLER, Břetislav J. MRKOS, Umění vládnout. Praha: Melantrich, 1994. 248 str. ISBN 30-024-94
- [2] Doc. Ing. Jan ŠIROKÝ, CSc., Mgr. Rostislav HONUS a kol., Benchmarking ve veřejné správě. Praha: MVČR, 2006. 112 str. ISBN 80-239-7326-6
- [3] Ing. Milan PŮČEK, MBA, Bc. Stanislav KOCOUREK, DiS., Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů. Praha: MVČR, 2005. 104 str. ISBN 80-239-6154-3
- [4] Ing. Milan PŮČEK, MBA, Bc. Stanislav KOCOUREK, DiS., Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín). Praha: MVČR, 2004. 160 str. ISBN 80-239-4098-8
- [5] KOLEKTIV AUTORŮ. Sborník příspěvků 1. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. Praha: MV ČR, 2004. 160 str. ISBN 80-239-4099-6
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. Praha: MV ČR, 2005. 184 str. ISBN 80-239-6156-X
- [7] KOLEKTIV AUTORŮ, Sborník příspěvků 3. národní konference kvality ve veřejné správě. Praha: MVČR, 2007. 136 str. ISBN 80-239-7326-6
- [8] Report of Public Service Benchmarking Body, June, 30th 2002. Publikace pro vládu Irské republiky
- [9] Building and Public Sector Benchmarking Framework for Citizen satisfaction results, November 2000. Zpráva pro Kanadskou administrativu
- [10] AMMONS, D.N. Municipal benchmarks: Assessing local performance and establishing community standards. London etc.: Sage Publications, 2001. ISBN 0-7619-2078-1
- [11] MERIČKOVÁ B. Benchmarking jako nástroj rozvoja konkurenčného prostredia v oblasti zabezpečovania miestnych verejných služieb. In.: Sborník z vědecké konference " Konkurence ve veřejném sektoru". Brno: Masarykova Univerzita, 2004. ISBN 80-210-3359-2
- [12] Benchmarking. Measuring Up to The Best. London: The Local Government Management Board, 1997. ISBN 0-74488-9421-7
- [13] Pramen: The Urban Audit provides key indicators on the quality of life in 258 European cities. European Commission, Press Releases, 8. 12. 2005
- [14] Národní politika podpory jakosti: Národní program podpory jakosti 2006

<http://www.oecd.org/dataoecd/12/8/1902895.pdf> - 18.2.2007

<http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/1999/benchmarking.htm> - 18.2.2007

<http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/oconnell.pdf> - 18.2.2007

<http://www.impact.ie/downloads/bench/bench.pdf> - 18.2.2007

<http://www.urbanaudit.org/> - 24.2.2007

<http://www.vcvscr.cz/>
http://www.npj.cz/doc/CAF3_cz.pdf
<http://www.eipa.nl/index.asp>
<http://www.proinno-europe.eu/index.cfm>
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7279003A8549>
<http://www.benchmarking.cz/caf/>
<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>
<http://www.asq.org/government/why-quality/overview.html>
<http://www.nszm.cz/cb21/asp/ibrana.asp?id=5842>
<http://members.benchmarking.gov.uk/>
http://www.qems.cz/qms_iso_9001.html

10 Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat

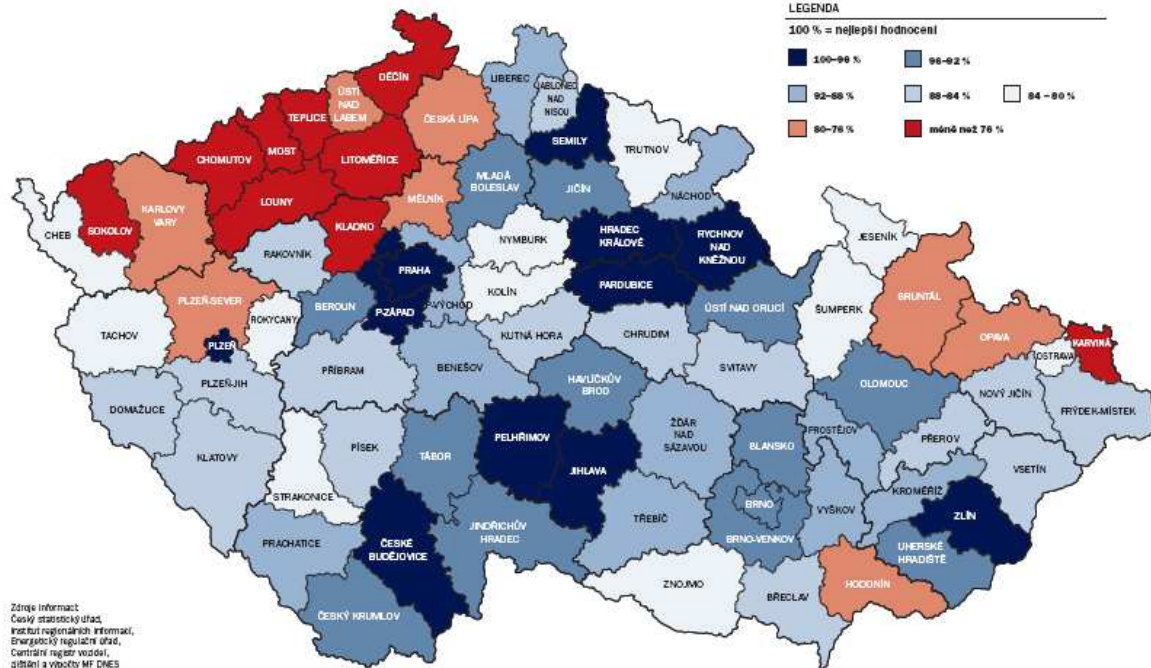
Obr. č. 1 – Vzor dotazníku použitý pro benchmarkingové šetření	17
Obr. č. 2 – Analýza činností	24
Obr. č. 3 – Typy zákaznických stížností	25
Obr. č. 4 – Typy nedostatků v dokumentaci	25
Obr. č. 5 – Model fungování iniciativy Místní agenda 21	40
Obr. č. 6 – Přehled partnerů BI v ČR v roce 2006	42
Obr. č. 7 – Titulní strana web stránky ČSJ pro bench. šetření	48
Obr. č. 8 – Web stránka – Výstup bench. šetření	49
Obr. č. 9 – Dotazník pro hodnocení spokojenosti občanů - Vsetín	50
Obr. č. 10 – Dotazník pro hodnocení spokojenosti občanů – Hodonín .	52
Graf č. 1 – Žebříček států v oblasti inovací	9
Graf č. 2 – Vyplacené mzdové prostředky ve veřej. sektoru	15
Graf č. 3 – Srov. poměru stupně vzdělanosti v soukr. a veřej. sekt. . .	16
Graf č. 4 – Počet zaměstnanců	44
Graf č. 5 – Počet úkonů	44
Graf č. 6 – Průměrná čekací doba občana ve frontě	45
Graf č. 7 – Výběr poplatků na obyvatele	46
Graf č. 8 – Graf. podoba vyhodnocení podle úrovně spokojenosti . . .	51
Graf č. 9 – Graf. podoba vyhodnocení podle odborů	51
Graf č. 10 – Staveb. úřad – počet rozhodnutí k počtu prac. agendy . .	53
Graf č. 11 – Srovnání poměru zaměstnanců v VŠ vzděláním	54
Tab. č. 1 – Přehled zaměstnanců ve veřej. sektoru podle oborů	15
Tab. č. 2 – Veřejný sektor ve Velké Británii	18
Tab. č. 3 – Srovnání výsledků šetření Panelu ve Velké Británii a „Prvního občanského benchmarkingu v Kanadě	19
Tab. č. 4 – Excel tabulka s konsolidovanými výsledky šetření	50
Schéma č. 1 – Struktura Evropské politiky jakosti	14
Schéma č. 2 – Model „Cíle veřejné správy“	21
Schéma č. 3 – Model CAF	22
Schéma č. 4 – Příklad rozhodovací matice	26
Schéma č. 5 – Brainstorming pro diagram příbuznosti	27
Schéma č. 6 – Příklad diagramu příbuznosti	27
Schéma č. 7 – Cyklus benchmarkingu	28

11 Přílohy

Č.1 - Kde se v Česku žije nejlépe	61
---	----

Kde se v Česku žije nejlépe

Obec	Hodnota indexu
1. Pardubice	100,00
2. Rychnov nad Kněžnou	99,94
3. Praha	99,75
4. Peřimov	98,85
5. Zlín	98,67
6. Hradec Králové	98,55
7. Jihlava	98,42
8. České Budějovice	98,32
9. Píseň-město	98,19
10. Praha-západ	96,74
11. Semily	96,04
12. Blansko	95,61
13. Mladá Boleslav	95,59
14. Uherské Hradiště	94,71
15. Olomouc	94,16
16. Tábor	94,05
17. Jičín	93,91
18. Havlíkův Brod	93,80
19. Český Krumlov	93,63
20. Brno-venkov	93,49
21. Beroun	92,68
22. Brno-město	92,39
23. Ústí nad Orlicí	92,23
24. Jindřichův Hradec	92,00
25. Žďár nad Sázavou	91,49
26. Vyškov	91,39
27. Píseň	91,00
28. Prostějov	90,36
29. Kroměříž	90,20
30. Náchod	89,99
31. Praha-východ	89,83
32. Třebíč	88,64
33. Benešov	88,63
34. Liberec	88,59
35. Příbram	87,55
36. Domažlice	87,40
37. Nový Jičín	87,08
38. Chrudim	86,87
39. Kutná Hora	86,36



Zdroje informací:
Český statistický úřad,
Instituta regionálních informací,
Energetický regulační úřad,
Centrální registr voleb,
čistění a výpůjčky MF DNES

Padesát srovnávaných kritérií, podle kterých sestavila MF DNES žebříček kvality života

průměrný plat	průměrně staří osobních automobilů	podíl obyvatelstva v produktivním věku	počet lidí na jednoho zubáře
vývoj průměrného platu	vloupání do bytů a domů na 1000 obyvatel	vybavenost domů vodovody	emise tuhé
průměrný důchod	saldo přistěhovačů-vystěhovačů	potravnost	emise SO2
počet podnikatelů na 1000 osob	obrat při stěhování – celková „stěhovavost“	lékárny na 1000 obyvatel	emise NOx
nezaměstnanost	počet zájmových sdružení na 1000 obyvatel	naděje dožití pro muže	počet obyvatel žijících v malých obcích
vývoj nezaměstnanosti	počet snůžků na jeden rodov	naděje dožití pro ženy	podíl bytů 3. a 4. kategorie
ceny nemovitosti	tržní ceny na 1000 obyvatel	počet lidí na jednoho lékaře	počet obyvatel na jedno místo na křesmet v křehových
tržní nájem	účasti v komunálních volbách	zeměděli na novotvary na 100 tisíc obyvatel	počet mateřských škol na 1000 obyvatel
ceny plynu	sebevraždy na 100 tisíc obyvatel	zeměděli na nemoci oběhové soustavy na 100 tisíc obyvatel	počet základních škol na 1000 obyvatel
ceny elektřiny	počet obyvatelů a stravovacích zařízení na 1000 obyvatel	zeměděli na nemoci dýchacích cest na 100 tisíc obyvatel	počet středních škol na 1000 obyvatel
vodné a stočné	kulturní instituce na 1000 obyvatel	koljevná úmrtí	podíl obyvatel s ukončeným SŠ a VŠ vzděláním
počet dokončených bytů na 10 tisíc obyvatel	sportovní zařízení na 1000 obyvatel	podíl dětí s vrozenými vadami	
podíl více než rok nezaměstnaných	podíl obyvatel bydlících v domě s kanalizací	nemocnice a jiné zdravotnické zařízení na 10 tisíc obyvatel	

Mapa s posazenými žebříčky, podle nichž byl sestaven index, mála čísel vliv na celkové umístění. Všechny žebříčky sestavila MF DNES v průběhu čtyřletého období podle dostupných údajů z regionálního rozvoje Ministerstva vnitra ČR.

Obec	Hodnota indexu
40. Písek	85,13
41. Vsetín	84,79
42. Jablonec nad Nisou	84,64
43. Frýdek-Místek	84,54
44. Břeclav	84,53
45. Rakovník	84,46
46. Svitavy	84,46
47. Píseň	84,39
48. Píseň-jih	84,22
49. Nalato	84,03
50. Strakonice	83,45
51. Šumperk	83,44
52. Cheb	83,43
53. Ostrava-město	82,90
54. Rokycany	82,84
55. Kocín	82,82
56. Nymburk	82,97
57. Jeseník	81,34
58. Trutnov	81,25
59. Znojmo	80,60
60. Tachov	80,39
61. Karlovy Vary	79,95
62. Opava	79,29
63. Bruntál	78,66
64. Ústí nad Labem	78,63
65. Píseň-sever	78,33
66. Hodonín	78,30
67. Mělník	78,10
68. Česká Lípa	78,06
69. Hradec	75,61
70. Litoměřice	73,20
71. Sokolov	71,98
72. Děčín	70,08
73. Chomutov	68,83
74. Karviná	66,33
75. Loupy	67,79
76. Teplice	67,49
77. Most	66,61