

Marek Pavlík a kolektiv

# Jak úspěšně řídit **OBEC A REGION**

MANAŽER

Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti

 GRADA®



*Nakladatelství děkuje za podporu při vydání publikace těmto společnostem:*

*M.C. TRITON, spol. s r.o.*

M.C. **TRITON**



*Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem*

**UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM**



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Marek Pavlík a kolektiv

# Jak úspěšně řídit **OBECA REGION**

MANAŽER

Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti



**Ing. Marek Pavlík, Ph.D., a kolektiv**

# **Jak úspěšně řídit obec a region**

**Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti**

**Kniha je monografie**

---

**TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5612. publikaci

**Kolektiv autorů:**

Ing. František Podrápský – kapitola 4.1  
Ing. Jiří Louda – kapitola 4.2  
RNDr. Viktor Květoň, Ph.D. – kapitola 4.2  
Mgr. Jan Brabec – kapitola 4.3  
Ing. Martin Pělucha, Ph.D. – kapitola 4.4  
Doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D. – kapitola 4.5  
Mgr. Tatiana Wartuschová – kapitola 4.6  
Ing. Jaromír Zajíček, MPA – kapitola 4.7  
Ing. Petr Švec – kapitola 4.8  
Ing. Jarmila Beránková, Ph.D. – kapitola 4.9  
Dr. Tomislav Vaněk – kapitola 4.10  
Ing. Marta Osersová – kapitola 4.11  
JUDr. Petr Kadlec – kapitola 4.12  
Mgr. Romana Derková – kapitola 4.12

**Odborní recenzenti:**

Prof. RNDr. René Wokoun, CSc.  
rektor, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem  
JUDr. Věra Vojáčková, MPA  
ředitelka krajského úřadu, Jihomoravský kraj  
Ing. Josef Matocha  
tajemník, MěÚ Valašské Meziříčí

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Štěpán Böhm  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 160  
První vydání, Praha 2014  
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2014  
Cover Photo © Zuzana Böhmová  
Cover Design © Vojtěch Kočí

ISBN 978-80-247-5256-3

---

**ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

ISBN 978-80-247-9374-0 (ve formátu PDF)  
ISBN 978-80-247-9375-7 (ve formátu EPUB)

---

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| O autorovi .....   | 9  |
| Předmluva .....  | 10 |
| Úvod .....   | 11 |
| <br>   |    |
| 1. Současný stav veřejné správy v ČR .....                     | 13 |
| 1.1 Srovnání se zahraničím .....                               | 13 |
| 1.2 Současný stav české veřejné správy .....                   | 13 |
| 1.2.1 Finance .....  | 14 |
| 1.2.2 Lidské zdroje .....                                      | 14 |
| 1.2.3 Modernizace .....  | 15 |
| 1.3 Závěry z dotazníkového šetření v obcích ČR a Německa ..... | 16 |
| 1.3.1 Dotazníkové šetření v obcích ČR .....                    | 16 |
| 1.3.2 Výsledky benchmarku ČR a Německa .....                   | 18 |
| <br>   |    |
| 2. Metodika efektivního řízení obce .....                      | 21 |
| 2.1 Koncepce metodiky .....                                    | 21 |
| 2.2 Vize a řízení města .....                                  | 21 |
| 2.2.1 Cíle a principy vize a řízení města .....                | 21 |
| 2.2.2 Standard vize a řízení města .....                       | 25 |
| 2.2.3 Klíčové pojmy a jejich význam .....                      | 28 |
| 2.3 Řízení úřadu – procesy .....                               | 29 |
| 2.3.1 Cíle a principy procesního řízení .....                  | 29 |
| 2.3.2 Standard procesního řízení .....                         | 32 |
| 2.3.3 Podrobný popis jednotlivých kroků a metodik .....        | 33 |
| 2.3.4 Klíčové pojmy a jejich význam .....                      | 38 |
| 2.4 Řízení úřadu – zaměstnanci .....                           | 38 |
| 2.4.1 Cíle a principy řízení lidských zdrojů .....             | 38 |
| 2.4.2 Plánování lidských zdrojů .....                          | 39 |
| 2.4.3 Metodika plánování lidských zdrojů .....                 | 40 |
| 2.4.4 Získávání a výběr zaměstnanců .....                      | 42 |
| 2.4.5 Metodika získávání a výběru lidských zdrojů .....        | 43 |
| 2.4.6 Adaptace zaměstnanců .....                               | 45 |
| 2.4.7 Metodika adaptace zaměstnanců .....                      | 46 |
| 2.4.8 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....                    | 48 |
| 2.4.9 Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců .....          | 49 |
| 2.4.10 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....                | 51 |
| 2.4.11 Metodika hodnocení a odměňování zaměstnanců .....       | 52 |
| 2.4.12 Klíčové pojmy a jejich význam .....                     | 53 |

---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.5   | Řízení úřadu – finance .....   | 53  |
| 2.5.1 | Cíle a principy – oblasti finance .....  | 53  |
| 2.5.2 | Metodika řízení financí .....  | 55  |
| 2.5.3 | Klíčové pojmy a jejich význam .....  | 63  |
| 2.6   | Řízení úřadu – zákazníci .....   | 64  |
| 2.6.1 | Cíle a principy oblasti zákazníci .....  | 64  |
| 2.6.2 | Metodika oblasti zákazníci .....   | 65  |
| 2.6.3 | Klíčové pojmy a jejich význam .....  | 69  |
| 2.7   | Vztah města k okolí .....  | 69  |
| 2.7.1 | Cíle a principy vztahu města a okolí .....   | 69  |
| 2.7.2 | Metodika vztahu města a okolí .....  | 71  |
| 2.7.3 | Klíčové pojmy a jejich význam .....  | 77  |
| 2.8   | Chytrost města .....   | 77  |
| 2.8.1 | Cíle a principy chytrosti města .....  | 77  |
| 3.    | Zahraníční zkušenosti z měst a regionů .....   | 79  |
| 3.1   | Passau, Německo .....  | 79  |
| 3.1.1 | Klíčové nástroje (principy) řízení města .....   | 80  |
| 3.2   | Bologna, Itálie .....  | 81  |
| 3.3   | Tilburg, Nizozemí .....  | 82  |
| 3.3.1 | Cíl Modelu Tilburg .....   | 82  |
| 3.3.2 | Principy modelu Tilburg .....  | 83  |
| 3.3.3 | Manažerské nástroje v modelu Tilburg .....   | 84  |
| 3.4   | Barcelona, Španělsko .....   | 86  |
| 3.5   | Umeå, Švédsko .....  | 87  |
| 3.5.1 | Švédská cesta vývoje lokální samosprávy .....  | 88  |
| 3.5.2 | Vývoj na komunální úrovni po druhé světové válce .....   | 89  |
| 3.5.3 | Projekt free comuncne experiment (FCE) .....   | 91  |
| 3.5.4 | Výsledky projektu free comuncne experiment .....   | 93  |
| 3.6   | Portland, USA .....  | 94  |
| 3.6.1 | New Public Management (NPM) .....  | 96  |
| 4.    | Opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti regionů .....   | 99  |
| 4.1   | Integrované přístupy v regionálním rozvoji České republiky .....   | 99  |
| 4.1.1 | Definice pro období 2007–2013 .....  | 100 |
| 4.1.2 | Integrovaný přístup pro programové období 2014–2020 .....  | 101 |
| 4.2   | Udržitelný rozvoj v regionální a lokální dimenzi .....   | 103 |
| 4.2.1 | Historie udržitelného rozvoje .....  | 103 |
| 4.2.2 | Silná a slabá forma udržitelného rozvoje .....   | 105 |
| 4.2.3 | Důvody sledování a vyhodnocování udržitelného rozvoje .....  | 105 |
| 4.3   | Rozvoj regionů a lokální ekonomika .....   | 106 |
| 4.3.1 | Současné decentralizační trendy – relokalizace a rurbanizace .....   | 107 |
| 4.3.2 | Nové modely uspořádání firem a podnikatelského prostředí jako inspirace pro strategie regionálního rozvoje ..... | 108 |
| 4.3.3 | Perspektivy participativních modelů v místní veřejné správě .....  | 110 |

---

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.4    | Koncipování vnějších vztahů na úrovni krajů .....  | 111 |
| 4.4.1  | Benchmarking v přístupech koncipování vnějších vztahů na úrovni regionů .....  | 112 |
| 4.4.2  | Typy vnějších vztahů kraje .....   | 113 |
| 4.4.3  | Partneři ve vnějších vztazích kraje a jejich výběr .....   | 115 |
| 4.5    | Statistické zachycení sociálně-ekonomických jevů na regionální úrovni .....  | 115 |
| 4.5.1  | Regionální cenové hladiny .....  | 116 |
| 4.5.2  | Regionalizace odhadu hrubého domácího produktu .....   | 118 |
| 4.5.3  | Kompozitní indikátory na regionální úrovni .....   | 119 |
| 4.6    | Role výzkumů veřejného mínění pro rozvoj měst a obcí .....   | 119 |
| 4.6.1  | Zpětná vazba .....   | 120 |
| 4.6.2  | Efektivita .....   | 120 |
| 4.6.3  | Komunikace .....   | 121 |
| 4.6.4  | Turismus .....   | 121 |
| 4.6.5  | Proč tedy výzkum? .....  | 122 |
| 4.7    | Postavení vedoucích úředníků samosprávy ve vybraných evropských zemích .....   | 123 |
| 4.7.1  | Systém fungování samosprávy v Německu .....  | 123 |
| 4.8    | Metoda „místní Agenda 21“ (MA21) – využití pro strategické řízení měst, obcí a regionů .....                         | 127 |
| 4.8.1  | Kritéria kvality místní Agendy 21 .....  | 128 |
| 4.8.2  | Místní Agenda 21 v ČR – síťová spolupráce měst, obcí a regionů .....   | 129 |
| 4.8.3  | Metodika Národní sítě Zdravých měst ČR pro kvalitní realizaci MA21 .....   | 129 |
| 4.8.4  | Problémy řešené společně s veřejností v rámci MA21 .....   | 131 |
| 4.8.5  | „Databáze strategií“ – celostátní evidence cílů strategií .....  | 132 |
| 4.9    | Implementace nástrojů a metod pro řízení a zvyšování kvality – zkušenosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje ..... | 132 |
| 4.9.1  | Představení Krajského úřadu Jihomoravského kraje .....   | 134 |
| 4.9.2  | Krajský úřad Jihomoravského kraje a jeho praxe s nástroji a metodami kvality .....                                   | 134 |
| 4.10   | Zavádění systému řízení příspěvkových organizací, který vychází z Modelu excelence EFQM 2013 .....                   | 139 |
| 4.11   | Řízení veřejných služeb v obcích – aplikace na služby nakládání s odpadem .....                                      | 144 |
| 4.11.1 | Řízení veřejných služeb v oblasti nakládání s odpadem .....  | 145 |
| 4.12   | Jak správně zadávat veřejné zakázky a koncese .....  | 148 |
| 4.12.1 | Outsourcing vs. in-house – spolupráce mezi zadavateli .....  | 148 |
| 4.12.2 | Veřejné zakázky vs. koncese .....  | 149 |
| 4.12.3 | Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky .....  | 150 |
| 4.12.4 | Volba druhu zadávacího řízení .....  | 151 |
| 4.12.5 | Žádosti o informace a možnost změny zadávacích podmínek .....  | 151 |
| 4.12.6 | Kvalifikační kritéria – subdodavatelé .....  | 151 |
| 4.12.7 | Technické a obchodní podmínky .....  | 152 |
| 4.12.8 | Hodnotící kritéria – mimořádně nízká nabídková cena .....  | 152 |
|        | <b>Summary</b> .....   | 154 |
|        | <b>Shrnutí důležitých pojmů</b> .....  | 155 |
|        | <b>Zdroje</b> .....  | 158 |





## O autorovi



### Ing. Marek Pavlík, Ph.D.

V roce 1997 absolvoval Fakultu podnikohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Po studiu pracoval v marketingu a komunikaci ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., kde se později také věnoval expanzní a akviziční politice firmy.

Roku 2003 spojil své další působení s poradenskou a vzdělávací společností M.C.TRITON, spol. s r.o., kde působil jako konzultant a manažer pro veřejnou správu. Zabývá se především velkými změnovými projekty v různých segmentech organizací s cílem racionalizovat a modernizovat řízení organizací. Od začátku roku 2014 je obchodním ředitelem firmy.

Absolvoval několik zahraničních stáží (Holandsko, Německo, Švédsko, Oregon – USA), kde nabral zkušenosti v oblasti modernizace samospráv.

V roce 2009 obhájil na VŠE v Praze disertační práci na téma *Moderní přístupy v řízení organizací veřejné správy se zaměřením na projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru* a získal titul Ph.D. v oboru Podniková ekonomika a management.

Kromě své poradenské práce také působí na vysoké škole CEVRO Institut, kde přednáší o moderních trendech v řízení veřejné správy.

Je autorem publikace *Společenská odpovědnost organizací* a spoluautorem knihy *Facility management a Public Private Partnership*. Dále pravidelně přispívá do časopisu *Moderní obec*.

Ve volném čase se spolu s manželkou věnují svým synům, turistice a cestování.

## Předmluva

Slovo úřad samotné má v našich zeměpisných šířkách poněkud dehonestující přídech. Když řekneme byrokracie nebo byrokrat, pak už všichni vidí horu papírů, neproduktivních opatření lidí, o jejichž práci nikdo nic neví a většina má pocit, že jsou tu jen proto, aby ostatním otravovali život a pili kávu. Jenže jak to vypadá, když úřednictvo opravdu nefunguje nebo když toho, co má zajišťovat stát, se ujmou soukromé firmy, jsme v nedávné době zažili. A je to problém. Co tedy společnost potřebuje, je vysoce profesionální, odborně zdatná a motivovaná veřejná správa. Efektivní veřejná správa je mimochodem také jedním z kritérií konkurenceschopnosti země podle Světového ekonomického fóra. Stav české veřejné správy je pak jedním z významných prvků, proč se ČR v mezinárodním srovnání konkurenceschopnosti v současnosti propadá.

Měla jsem možnost porovnat práci vedoucího úředníka i zaměstnance na řídicí pozici v soukromé firmě. Musím upřímně přiznat jedno – práce v soukromé firmě byla náročná, ale svým způsobem jednodušší, i když jako vedoucí personálního oddělení v soukromém sektoru a pak vedoucí odboru na magistrátu jsem na obou pozicích pracovala s lidmi. Ve firmě se prostě velelo, co se dohodlo, to se splnilo. Člověk věděl, co se od něj očekává i za co dělá.

Úředníci na obcích a magistrátech mají situaci o něco těžší. Požadavky na jejich práci se mění s politickou reprezentací. Tam, kde vykonávají současně samosprávu a státní správu musí umět dost dobře rozlišit, co kde mohou a co musí. V oblasti státní správy mohou udělat jen to, co jim zákon ukládá. V oblasti samosprávy mohou udělat cokoliv, co jim zákon nezakazuje. Přitom ti, pro které pracují, tedy občané, právě toto nerozlišují vůbec. To nemluvím o tom, že řešení konkrétních problémů jednotlivých občanů je jen malá část práce obecních úřadů. Jejich základním úkolem je spravovat území a připravovat podmínky pro jeho rozvoj od strategií až po územní plány a investice, zajišťovat veřejné služby. To jsou vysoce odborné činnosti, ale bez politického rozhodnutí nejsou možné.

Po praxi v soukromé firmě, kde jsme zaváděli normy kvality a realizovali evropský projekt *Rozvoj manažerů a řízení lidských zdrojů* na konci devadesátých let, jsem si myslela, že právě malé a střední firmy budou ostrůvky pozitivní deviance, odkud se odvine vysoká profesionalita řízení, motivační systémy, vytváření loajality zaměstnanců tak, jak jsme to znali od Bati. Bohužel to je v českých podmínkách do vysoké míry pořád výjimkou. Díky evropským programům směřovaným na zvyšování kvality správy se ukazuje, že jsou to především města a kraje, které se stávají učícími se organizacemi a snaží se navodit vysokou kvalitu správy.

Knížka, kterou máte před sebou, je z těch, které k této kvalitě významně přispívají. Poděkování patří firmě M.C.TRITON, která je nositelem základního projektu, i všem, kteří se na vzniku této velmi cenné publikace podíleli.

Přeji všem čtenářům, úředníkům i těm, které zajímají nejnovější metody managementu a regionálního rozvoje, hodně inspirace a úspěchů v jejich práci.

PaedDr. Alena Gajdůšková  
1. místopředsedkyně Senátu Parlamentu ČR

# Úvod

Hlavní motivací k přípravě knihy *Jak úspěšně řídit obec a region* byla snaha autorů o vytvoření publikace, která by dokázala v souvislostech shrnout téma řízení ve veřejné správě, konkrétně pak na obcích a v regionech. V tomto ohledu jsme vnímali deficit české laické i odborné veřejnosti, neboť je to právě veřejná správa a její úspěšné řízení, které dnes a denně ovlivňuje život každého z nás.

Autoři knihy mají dlouholeté praktické i teoretické zkušenosti s problematikou veřejné správy, a proto se rozhodli o své zkušenosti podělit a vtělit je do této publikace.

Cílovou skupinou publikace jsou zejména představitelé a odborníci působící ve veřejné správě, ale rovněž každý, kterého téma řízení ve veřejné správě zajímá, ať jde o studenty nebo běžné občany, kteří přicházejí do styku s veřejnou správou a především samosprávou.

Knihou je tak snahou o ucelený pohled na téma řízení obcí a regionů z holistického pohledu, který má čtenáři ukázat aktuální stav i trendy ve sledované oblasti.

V první kapitole, která slouží jako úvodní pasáž, dochází k uvedení do předmětu veřejné správy jako takové. Opomenut není ani motiv komparace se zahraničím a hledání dobré praxe a příkladů.

Na první kapitole volně navazuje část věnovaná metodice efektivního řízení obcí a regionů. Tento přístup k řízení nabývá v posledních letech stále na aktuálnosti a začíná být využíván v rámci municipálních celků. Přidaná hodnota chytrého přístupu k řízení měst, obcí i krajů leží v provázanosti dílčích přístupů, které při propojení a doplnění navzájem mohou vést ke zvýšení kvality života v obci a lepšímu vedení samospráv. Takovýto systém řízení v sobě zahrnuje samotnou vizi města, procesy řízení, práci se zaměstnanci i zákazníky/občany nebo vztah města ke svému okolí.

Třetí pasáž je věnována praktickým příkladům ze zahraničí, které mohou být inspirací a mají motiv tzv. benchmarkingu, sdílení dobré praxe. Čtenář bude seznámen s přístupy z několika měst Evropy i Spojených států. Sdílení dobré praxe je trendem posledních let a je třeba přiznat, že správným. Výměna informací a praktických příkladů mezi samosprávami v rámci naší země i se zahraničím je směr, který může pozitivně ovlivnit život v obcích i krajích.

Čtvrtá kapitola představuje taktéž aktuální téma, a to konkurenceschopný region. Téma, které je často skloňováno, ale velmi často zůstává prázdným pojmem. Tato kapitola si klade za cíl jít konkrétními příklady a zkušenostmi a inspirovat tak všechny, kdo o pojmu konkurenceschopný region přemýšlejí. Kapitola byla sepsána autory, kteří mají dlouholeté zkušenosti s aplikací metod, jež pomáhají k růstu a rozvoji jednotlivých regionů v rámci České republiky.

Na závěr bychom rádi vyslovili přání, že naše kniha napomůže zvýšit zájem i diskuzi nad budoucím směřováním veřejné správy v České republice a že bude inspirací pro řadu představitelů samospráv.



# 1. Současný stav veřejné správy v ČR

## 1.1 Srovnání se zahraničím

Dobré fungování institucí veřejné správy patří k základním předpokladům konkurenceschopnosti státu. Podle hodnocení Světového ekonomického fóra v roce 2012 si Česká republika oproti předchozímu roku o jednu příčku pohoršila.

Ukázalo se, že brzdou české ekonomiky je neefektivní veřejná správa. V Indexu mezinárodní konkurenceschopnosti se nacházíme až na 39. místě. Nejhorší hodnocení jsme získali právě při posuzování kvality institucionálního prostředí (zde je ČR v pořadí až 82. zemí světa).<sup>1</sup>

Jedním z důvodů, proč Česká republika v hodnocení institucionálního prostředí takovým výrazným způsobem zůstává za vyspělými státy EU i OECD, je tak neefektivní fungování institucí, velmi vysoký stupeň regulatorní zátěže a vysoká míra korupce.

## 1.2 Současný stav české veřejné správy

Na základě *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020*<sup>2</sup> je zřejmé, že veřejná správa České republiky je ve srovnání s privátním sektorem na nižší úrovni výkonnosti. Tento fakt potvrzuje i srovnání provedené studií NERVu v makroekonomické části. Zároveň je zde uvedena skutečnost, že v současné době není k dispozici ucelený přehled činností, které veřejná správa vykonává. Není zpracována ani koncepce aktivit, které by měly být veřejnou správou zabezpečovány, jakým způsobem a s jakými náklady.

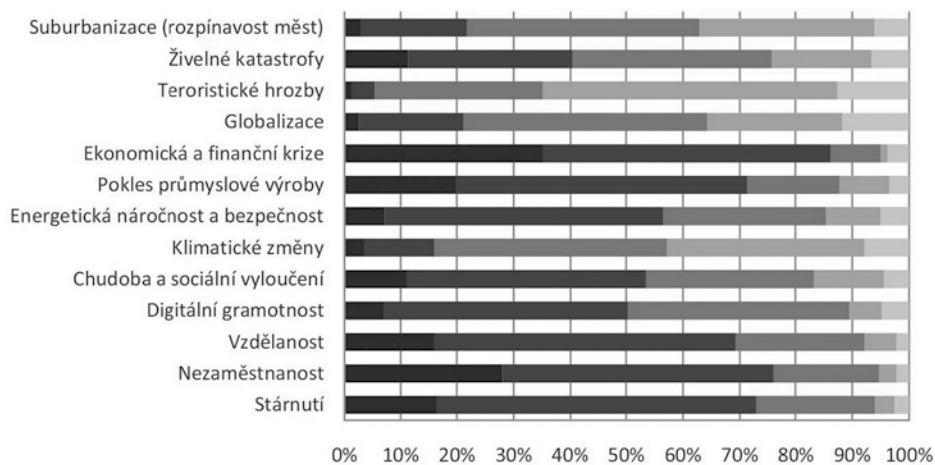
Výkonnost veřejné správy je výrazně ovlivněna její velkou roztržitostí. V České republice v současnosti najdeme více než 6 000 obcí. Hlavními problémovými skupinami jsou dle dokumentu *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*<sup>3</sup> mj. následující oblasti.

- 
- 1 Finance.cz: *Nejvýkonnější je švýcarská ekonomika* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/364814-nejvykonnejsi-je-svycarska-ekonomika/>
  - 2 Vláda ČR: *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-Ceske-republiky.pdf>
  - 3 Ministerstvo vnitra ČR: *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>

## 1.2.1 Finance

Rozpočty měst a obcí se kvůli dopadům hospodářské krize dostaly nebo brzy mohou dostat do problémů. Vyplyvá to ze studie společnosti PricewaterhouseCoopers<sup>4</sup> o dopadech globální finanční krize na města a místní veřejné služby. Představitelé samospráv by proto měli zvažovat zásadní škrty v rozpočtech ve výši 25 až 30 procent.

Stejně hovoří i průzkum Svazu měst a obcí, kdy nejvyšší vliv na další rozvoj měst a obcí má právě ekonomická a finanční krize.



**Obrázek 1.1** Význam různých faktorů pro budoucí rozvoj měst

Zdroj: Svaz měst a obcí

Fakt, že finance a hospodaření s majetkem obce je zásadní a klíčovou otázkou, dokládá jak naše rozsáhlá zkušenost z realizovaných projektů na městech, tak i snaha měst řešit tento problém v rámci dotací EU.

## 1.2.2 Lidské zdroje

Ze *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku* z roku 2003 vyplývá, že důležitým předpokladem reformy veřejné správy je vzdělávání a rozvoj úředníků po celou dobu jejich profesní kariéry a zároveň samotné úředníky motivovat k tomu, aby projevovali zájem o seberozvoj.

Současně je klíčovým strategickým opatřením rozvoj a zvyšování manažerských dovedností, a to i u vrcholových manažerů státní správy.

<sup>4</sup> Finance.cz: PwC: Rozpočtům měst hrozí problémy, měly by šetřit [online]. Dostupný na WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/262817-pwc-rozpocetum-mest-hrozi-problemy-mely-by-setrit/>

+

„Systém vzdělávání musí vhodnou formou pokrývat i vzdělávací potřeby volených představitelů na všech úrovních veřejné správy a státu s cílem zvýšit autonomii a kvalitu rozhodování, umožnit reálný výkon usměrňování a kontroly práce aparátu a zvýšit odpovědnost za rozhodnutí a jejich plnění.“<sup>5</sup>

### 1.2.3 Modernizace

Tyto stanovené problémové oblasti podporují i průzkumy stavu ve veřejné správě. Realizují se jak průzkumy na celostátní, tak na regionální a lokální úrovni zaměřené obvykle na specifické služby a konkrétní potřeby občanů.

**Průzkum ICT Unie** – úkolem bylo zjistit spokojenost s elektronizací veřejné správy, konkurenceschopnosti či podpory oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT). Průzkumem byli osloveni manažeři vybraného vzorku 100 firem různých velikostí a z různých oblastí. Výsledkem je, že téměř 50 % dotázaných je s elektronizací nespokojená či velmi nespokojená, naproti tomu jen 13 % vyjadřuje spokojenost.<sup>6</sup>

Další z realizovaných průzkumů byl **Průzkum stavu procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR**, realizovaný Václavem Řepou z katedry informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze<sup>7</sup>. Z průzkumu vyplynulo, že stav procesního řízení v úřadech odpovídá stavu na obrázku 1.2.



**Obrázek 1.2** Stav procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR

Další průzkum byl realizován společností **Ernst & Young**. Týkal se řízení projektů v ČR a SR 2012.<sup>8</sup> Vyhodnotil mimo jiné typy projektů, které se ve veřejné správě setkávají s nejmenší úspěšností při realizaci.

5 Národní vzdělávací fond: *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (únor 2003)* [online]. Dostupný na WWW: [http://old.nvf.cz/rozvoj\\_lz/dokumenty/strategie2003.pdf](http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf)

6 ICTU: *Výsledky Průzkumu Unie ICT* [online]. Dostupný na WWW: [http://www.ictu.cz/index.php?id=1153&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=524](http://www.ictu.cz/index.php?id=1153&tx_ttnews%5Btt_news%5D=524)

7 Ministerstvo vnitra ČR: *Průzkum stavu procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR* [online]. Dostupný na WWW: [www.mvcr.cz/soubor/49-3procesni-rizeni-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/49-3procesni-rizeni-pdf.aspx)

8 Ernst & Young: *Průzkum řízení projektů v ČR a SR 2012 (červen 2012)* [online]. Dostupný na WWW: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PMP\\_Survey\\_2012/\\$FILE/EY\\_Pruzkom%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PMP_Survey_2012/$FILE/EY_Pruzkom%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202012.pdf)

**Tabulka 1.1** Typy projektů s nejmenší úspěšností při realizaci

|  |      |
|--|------|
| Restrukturalizace procesů / reorganizace     | 71 % |
| Modernizace IT, včetně systémové integrace   | 29 % |
| Příprava strategického/koncepčního materiálu | 14 % |
| Snižování nákladů                            | 14 % |

Akcentované jsou v nejnovějším období průzkumy veřejného mínění o korupci ve veřejné správě. Tyto průzkumy jsou prováděny klasickými dotazníky doplněnými telefonickou interakcí. Ukázaly, že až 40 % respondentů má za to, že nejvíce korupčních praktik probíhá právě ve veřejné správě. Údaje vyplynuly z průzkumu organizace **Transparency International** (TI).

Potřebnost zvyšování efektivity veřejné správy vychází mimo jiné z *Analýzy potřeb měst po roce 2013 z hlediska budoucí kohezní politiky*, kterou vydal Svaz měst a obcí ČR 18. 9. 2010. Touto analýzou byly mimo jiné potvrzeny závažné ekonomické problémy, s nimiž se města a obce v České republice potýkají. Z dotazníkového šetření, které bylo zpracováno jako součást analýzy, vyplynulo, „že nejzávažnějším problémem, kterému tuzemská města čelí, jsou otázky související s trhem práce. Pracovní příležitosti ve městech hodnotilo jako problémové 45 % měst, jako částečně problémové pak 44 % měst. Města také nepříliš pozitivně hodnotí místní podmínky pro podnikání, jako problémové je vnímá 67 % měst.“<sup>9</sup>

## 1.3 Závěry z dotazníkového šetření v obcích ČR a Německa

Tato kapitola pojednává o závěrech z dotazníkového šetření realizovaného firmou M.C.TRITON v obcích ČR a Německa v roce 2012.

### 1.3.1 Dotazníkové šetření v obcích ČR

V rámci dotazníkového šetření se pracovalo s hodnotící škálou 1–10. Zvolená úroveň 1 vyjadřovala, že sledovaný nástroj nebo oblast není vůbec řešena, hodnota (úroveň) 10, že oblast je zcela řešena a funguje bezchybně. Odpovědi na některé otázky byly vyjádřeny rovněž v %.

#### 1.3.1.1 Oblast vize a řízení měst

Za strategický dokument řízení města nebo obce lze považovat jeho vizi. Z výsledků šetření vyplývá, že 3/4 měst mají vizi stanovenou, u větších měst nad 50 tis. občanů jsou to 2/3 měst. Z vize je následně vypracováván strategický rozvojový plán, který je vhodné v průběhu volebního období

9 Svaz měst a obcí ČR: *Analýza potřeb měst po roce 2013 z hlediska budoucí kohezní politiky* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.smocr.cz/cz/publikace/analyza-potreb-mest-po-roce-2013-z-hlediska-budouci-kohezni-politiky.aspx>



vyhodnocovat a aktualizovat. 1/3 měst strategický rozvojový plán a jeho cíle vyhodnocuje, k tomu však dochází pouze 1x za 4 roky, což je alarmující. U další 1/3 obcí je strategický plán vyhodnocován průběžně jednou za rok.

Města a obce hodnotí zpracované strategické dokumenty jako dobré. Spokojenost s provázaností strategických materiálů s dalšími dokumenty města vyjádřily obce do 50 tis. obyvatel u 70 % měst. Naopak u měst s více než 50 tis. obyvateli je dobrá provázanost pouze u 37 % dotázaných. Ke slabým místům řízení patří zejména implementace strategických materiálů do praxe. Nejméně spokojená jsou města se způsobem řízení zřizovaných organizací, s velikostí města se nespokojenost zvyšuje.

Dále jsme zkoumali využívání moderních metod k řízení úřadu, jako např. CAF, benchmarking, ISO apod. Tyto metody využívá 45 % z úřadů, které se zapojily do výzkumu. Spokojenost s vizí a řízením měst je jen na lehce nadprůměrné úrovni (úroveň 6). Mezi městy jsou však velké rozdíly, nespokojenost značně klesá u měst nad 50 tis. obyvatel.

### 1.3.1.2 Oblast řízení úřadu z hlediska procesů, zaměstnanců, financí a občanů

Fungování vlastních **procesů** hodnotí města a obce stupněm 5,5, tzn. lehce nadprůměrná úroveň. Je však třeba zmínit výrazné vychýlení hodnot u dvou položek dotazníku. V prvním případě jsme zaznamenali velmi vysoké procento měst a obcí, kde pravidelně probíhá zlepšování a optimalizace procesů (70 % dotazovaných měst a obcí), naopak velmi klesá zájem o získání certifikátu ISO (naměřená hodnota 3,9).

V oblasti řízení úřadu z hlediska **lidských zdrojů** jsou města a obce spokojeny s kvalifikací zaměstnanců na úrovni vyšší než 7. Na vysoké kvalifikovanosti úředníků má velký podíl zákon o úřednících, který jasně definuje odpovídající vzdělání. Motivace a komunikace úředníků je již hodnocena o stupeň nižší úrovní (6,8 a 6,4). Pouze polovina úřadů uvedla, že do odměňování úředníků zahrnuje také výkonovou složku.

V oblasti majetku a jeho využití mají města a obce velmi dobrý přehled (úroveň 7,9). Problémem je však nedostatek **financí** na jeho provoz a údržbu. 94 % obcí má zpracované rozpočtové výhledy na období tří let a delší. Zákonem je stanovena povinnost dvouletého rozpočtového výhledu. Alespoň polovina zúčastněných měst a obcí provozuje hospodářskou činnost. Největší nedostatek financí pociťují malé obce do 5 tis. obyvatel, ale také velká města nad 50 tis. obyvatel.

Města se v souvislosti s poskytováním služeb občanům zabývají vyhodnocováním jejich kvality i chováním zaměstnanců k občanům. Nejčastější formou zjišťování informací je dotazníkové šetření a mystery client. Hodnocení obvykle probíhá jedenkrát za dva roky.

Všechny zúčastněné obce nad 20 tis. obyvatel uvádějí, že poskytují **nadstandardní činnosti pro občany**. Nejčastěji jde o zpřístupnění nejpoužívanějších formulářů na webu města, elektronické sjednávání schůzek a elektronická podatelna. Spokojenost s řízením úřadu je nadprůměrná (hodnota 7,1).

### 1.3.1.3 Vztah města s jeho okolím

V této oblasti jsme se zaměřili na zjišťování informací o tom, jak město či obec spolupracuje s občany a soukromými firmami.

Města či obce se aktivně zajímají o spokojenost občanů a téměř 2/3 z nich provádějí průzkumy spokojenosti. Stejný počet měst a obcí uvádí, že úspěšně vtahuje občany do dění a rozhodování. Jsou

k tomu využívány různé formy diskusních setkání s občany, kulaté stoly nebo zapojování občanů do činností pracovních skupin. Města a obce vyjadřují v 70 % spokojenost ve spolupráci s občany, s velikostí města spokojenost mírně klesá.

Více než polovina měst a obcí při šetření uvedla, že spolupracuje s ostatními subjekty v okolí a že se podílí na zvyšování zaměstnanosti v regionu. Jde však spíše o pasivní podporu formou konferencí než o přijetí konkrétních opatření.

### 1.3.1.4 Úspěšnost a inteligence města

Posledním tématem zjišťování bylo vnímání pojmu Úspěšnost a inteligence města. Podle názoru zúčastněných respondentů „inteligenci města“ chápou v následujících charakteristikách: zdravé hospodaření, kvalita a rozsah služeb občanům, zdravé životní prostředí a nízká nezaměstnanost a dále kvalitní infrastruktura. Tyto charakteristiky však města a obce podle své velikosti chápou v různých pořadích důležitosti.

## 1.3.2 Výsledky benchmarku ČR a Německa

### Oblast vize a řízení měst

#### Interpretace výsledků

- Vizi má nastavenou 75 % měst v ČR i Německu.
- Vyhodnocování strategického plánu: v ČR 33 % jednou za 4 roky, v Německu 12,5 % jednou za 4 roky.
- Zhruba 50 % měst využívá k řízení nástroje typu benchmarking nebo CAF.

### Oblast řízení úřadu z hlediska procesů, zaměstnanců, financí a občanů

#### Interpretace výsledků

- V ČR i Německu platí, že u velkých měst je příklon k procesnímu řízení menší než u měst s méně obyvateli.
- Výrazný rozdíl v oblasti výkonového odměňování zaměstnanců. Podpora hodnocení a odměňování podle výkonu je větší u německých měst.
- Problémy s provozními náklady souvisejícími s majetkem jak u českých tak německých měst.
- České obce vyhodnocují chování zaměstnanců svých úřadů k zákazníkům mnohem více než německá města (1,5–3x větší hodnota).
- České i německé obce realizují nadstandardní činnosti pro klienty úřadu téměř ve 100 % případech.
- Česká města jsou více spokojená s rozvojem kvalifikace a dovedností svých zaměstnanců.

## Vztah města s jeho okolím

### Interpretace výsledků

- V českých městech se průzkum provádí vzestupně v přímé úměrnosti s velikostí obce, a to od 40 % až po 83 % obcí a měst.
- V německých městech nerealizují obce do 50 tis. průzkum vůbec, naopak jej provádí všechna města nad 100 tis. obyvatel, v ostatních kategoriích méně než 50 % obcí a měst. V českých městech se nejvíce provádí dotazníkové šetření, německá města způsob průzkumu šetření neuvádí.
- Vyjímkou jsou německá města do 5 tis. obyvatel, kde se pouhá 1/3 obcí hlásí ke spolupráci s občany v oblasti rozhodování o budování nových zařízení, zatímco v českých obcích o stejném počtu obyvatel jsou to 2/3 obcí.
- Německá města do 50 tis. a nad 100 tis. a česká města nad 50 tis. vykazují 100% zapojení obyvatel.
- Spokojenost obcí s komunikací a spoluprací se soukromým sektorem je v obou zemích podobná, a to nad 50 % dotázaných.

## Úspěšnost a inteligence města

### Interpretace výsledků

- Česká města tvrdí, že úspěšnost města mohou zhodnotit jejich občané (40–67 %) a dále externí nezávislý subjekt (cca 28 %).
- Německá města tvrdí, že úspěšnost města může zhodnotit stejně tak občan, jako starostové obcí (cca 28 %).
- Podle českých měst spočívá „inteligence měst“ především v jejich zdravém hospodaření (cca 23 % odpovědí), nízké nezaměstnanosti občanů (cca 20 % odpovědí) a ve zdravém životním prostředí (cca 18 % odpovědí).
- Podle německých měst spočívá „inteligence měst“ především v kvalitě poskytovaných služeb občanům (cca 26 % odpovědí), ve funkční administrativě úřadu (cca 25 % odpovědí) a kvalitní infrastruktuře (cca 25 % odpovědí).