

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Využití benchmarkingu ve veřejné správě**

**Bc. Lenka Vítková**

**Diplomová práce**

**2008**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka VÍTKOVÁ**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**  
  
Název tématu: **Využití benchmarkingu ve veřejné správě**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod (cíl práce)

1. Obecný popis problematiky
2. Benchmarkingová analýza vybraných měst
3. Vliv benchmarkingu na Městský úřad Přelouč
4. Vlastní návrhy a doporučení
5. Závěr
6. Seznam literatury

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

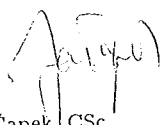
Seznam odborné literatury:

1. BRUIJN, J. A. DE. Managing performance in the public sector. London: Routledge, 2002, ISBN 0-415-30038-X.
2. BRŮNA, M. a kol. Veřejná správa v České republice. 2. rozšíř. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-4709-5.
3. FLYNN, NORMAN. Public sector management. Harlow: Pearson Education, 2002, ISBN 0-273-64634-6.
4. HONUS, R. a kol. Benchmarking ve veřejné správě. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5.
5. KOZAK, M. Destination benchmarking. Wallingford: CABI Publishing, c2004, ISBN 0-85199-754-7.
6. OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-51-3.
7. WOKOUN, R., MATES, P. Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8.
18. WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-70-X.

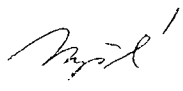
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2008

  
prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. listopadu 2007

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za vstřícnost a cenné rady, které mi poskytl během konzultací k problematice diplomové práce. Dále chci poděkovat panu Ing. Václavu Damborskému, tajemníkovi Městského úřadu v Přelouči, za jeho čas, ochotu ke spolupráci a poskytnutí veškerých možných podkladů a rad ke zpracování praktické části bakalářské práce.

# **Souhrn**

Tématem této diplomové práce je problematika využití benchmarkingu ve veřejné správě.

V první části práce jsou obsahem teoretické poznatky získané z odborné literatury a zákonů, které se tématem zabývají. Je zde popsána problematika veřejné správy a managementu v České republice a navazuje na ni popis metody benchmarkingu, která je uplatněním moderních manažerských metod ve veřejné správě.

V druhé praktické části se zabývám konkrétními výsledky benchmarkingové iniciativy v praxi Městského úřadu Přelouč. Zkoumala jsem přínos benchmarkingu na chod úřadu, doložila jsem tento proces tabulkami a grafy, které byly podkladem pro moji analýzu přínosu benchmarkingu na úřadu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

veřejná správa; management; benchmarking; město Přelouč.

**Title:****Utilization of the benchmarking in the public administration****Summary**

Theme of this thesis is the problem of the benchmarking's utilization in the public administration.

The first part contains theoretic pieces of knowledge, which have been obtained from special literature and laws connected with this problems. There are described common problems of public administration and management in the Czech Republic and then, there is description of the method benchmarking, as an application of the modern management methods in public administration

I solve concrete results of benchmarking initiation of the town Přebouč in the second practical part. I did research on contribution of benchmarking of the town Přebouč. I showed this process with charts and graphs, which were basis for my analysis of benchmarking of the town Přebouč.

**KEY WORDS:**

public administration; management; benchmarking; town Přebouč.

# Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod</b> .....	6
<b>1</b>	<b>Definice veřejné správy, benchmarkingu a souvisejících pojmů</b> .....	7
1.1	Stav současné veřejné správy v České republice .....	7
1.1.1	Pojem veřejná správa .....	7
1.1.2	Státní správa .....	8
1.1.3	Samospráva .....	9
1.1.4	Řízení veřejné správy .....	10
1.2	Veřejná správa a její reforma v České republice .....	11
1.2.1	Reforma na prahu nového tisíciletí .....	11
1.2.2	Typy obcí .....	13
1.2.3	Úloha veřejné správy v koncipování a implementaci regionálního rozvoje .....	14
1.2.3.1	Územní členění České Republiky pro potřeby regionálního rozvoje .....	15
1.2.3.2	Hlavní aktéři regionálního rozvoje ČR .....	17
1.3	Implementace manažerských metod ve veřejné správě .....	17
1.3.1	Komparace veřejného a soukromého managementu .....	18
1.3.2	Postupy managementu soukromé sféry využitelné ve veřejné správě .....	18
1.3.2.1	New Public Management .....	19
1.3.2.2	Cíle a prostředky NPM .....	20
1.4	Technika benchmarking .....	21
1.4.1	Pojem .....	21
1.4.2	Benchmarking, jeho cíle a smysl .....	24
1.4.3	Benchmarking v soukromém a veřejné sféře .....	25
1.4.3.1	Soukromý sektor a benchmarking .....	25
1.4.3.2	Veřejný sektor a benchmarking .....	26
1.5	Měření výkonu ve veřejném sektoru .....	27
1.6	Benchmarkingový cyklus .....	28
1.7	Kodex benchmarkingu .....	29
1.8	Benchmarking v České republice .....	30
1.8.1	Pilotní projekt „Cena a výkon“ .....	32
1.8.2	Další příklady využívání benchmarkingu v České republice .....	33
1.9	Benchmarking v EU .....	34
<b>2</b>	<b>Benchmarkingová analýza vybraných měst</b> .....	36
2.1	Projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu" .....	36
2.1.1	Partneři projektu .....	36
2.1.2	Stručný popis realizace Projektu .....	37
2.2	Benchmarkingová iniciativa 2005 .....	41
2.2.1	Stručné shrnutí roku 2005 .....	41
2.2.2	Stručné shrnutí roku 2006 .....	43
2.2.3	Stručné shrnutí roku 2007 .....	44
2.3	Vlastní zhodnocení benchmarkingové iniciativy .....	44

<b>3</b>	<b>Aplikace benchmarkingu na Městském úřadu Přelouč</b> .....	46
3.1	Město Přelouč .....	46
3.1.1	Historie města.....	46
3.1.2	Charakteristický popis města .....	47
3.1.3	Infrastruktura města.....	48
3.2	Městský úřad Přelouč .....	49
3.2.1	Městský úřad Přelouč – samostatná působnost .....	52
3.2.2	Městský úřad Přelouč - přenesená působnost.....	53
3.3	Benchmarking Městského úřadu Přelouč .....	54
3.3.1	Přelouč a skupina D v rámci Projektu – roky 2003 - 2004 .....	54
3.3.1.1	Pracovní schůzky a jejich stručný obsah.....	54
3.3.1.2	Živnostenský úřad.....	56
3.3.2	Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2005 .....	59
3.3.3	Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2006 .....	62
3.3.4	Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2007 .....	63
3.3.5	Administrativní náročnost měst skupiny D .....	64
3.3.6	Zhodnocení analýzy administrativní náročnosti měst skupiny D.....	69
<b>4</b>	<b>Analýza vlivu benchmarkingu na Městský úřad Přelouč</b> .....	70
4.1	Benchmarkingu a oblast lidských zdrojů.....	70
4.2	Analýza vývoje počtu zaměstnanců.....	72
4.2.1	Analýza vývoje počtu zaměstnanců dle věkového složení.....	73
4.2.2	Analýza vývoje věkového složení vedoucích zaměstnanců.....	74
4.2.3	Analýza vzdělanostní struktury zaměstnanců .....	75
4.2.4	Analýza vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců .....	76
4.2.5	Analýza počtu žen a mužů na úřadu.....	77
4.2.6	Analýza vzdělávacích akcí .....	78
4.3	Použití vybraných statistických metod .....	81
4.3.1	Využití analýzy rozptylu ve vývoji počtu zaměstnanců dle věkového složení .....	81
4.3.1.1	Cochranův test .....	81
4.3.1.2	Jednofaktorová analýza rozptylu .....	82
4.3.1.3	Tukeyova metoda.....	83
<b>5</b>	<b>Vlastní návrhy a doporučení</b> .....	84
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	86
	Seznam použité literatury.....	89
	Seznam zkratk.....	93
	Seznam grafů.....	94
	Seznam tabulek.....	94
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam příloh.....	95



## 0 Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma benchmarkingu, které je v současné době stále více aktuální. Po reformě veřejné správy hledaly jednotlivé nově vzniklé úřady moderní metody managementu a jednou z nich je právě benchmarking, který má v Evropě i ve světě výborné výsledky již od 70. let minulého století.

V této práci chci nejprve zkoumat obecné záležitosti týkající se tématu. Pro dosažení cíle provedu literární rešerši uvedené odborné literatury a následně aplikuji analyticko – poznávací postup, či-li analýzu a syntézu, které se navzájem prolínají a doplňují.

Jde o popis struktury veřejné správy v České republice, o uplatňování nových manažerských metod a principů ve veřejné správě a následně o podrobné zkoumání významu benchmarkingu obecně. Dále se chci seznámit s projekty, které jsou v rámci benchmarkingu řešeny jak ve světě, tak i v České republice.

V druhé části diplomové práce zkonkretizuji objekt mého zkoumání, kterým je město Přelouč a jeho historie i současnost, Městský úřad Přelouč a jeho začlenění do reformy veřejné správy a do projektů benchmarkingu. Za pomoci tajemníka úřadu bych se ráda seznámila s aplikací benchmarkingu přímo na jednotlivých odborech úřadu a zjistila tak důvody, proč se město Přelouč zapojilo do benchmarkingové iniciativy spolu s ostatními městy.

V poslední části práce provedu analýzu výsledků benchmarkingu na Městském úřadu Přelouč, které vznikly v průběhu pětiletého trvání této iniciativy a to v oblasti lidských zdrojů, která je neustále aktuální a pro veřejnost zajímavá.

Cílem práce je obecný popis problematiky veřejné správy a benchmarkingu, následně analýza praktického dopadu projektu benchmarkingu na Městském úřadu Přelouč s hodnocením přínosů a případných nedostatků projektu. Dalším cílem je i navržení možností odstranění nedostatků.

# 1 Definice veřejné správy, benchmarkingu a souvisejících pojmů

## 1.1 Stav současné veřejné správy v České republice

### 1.1.1 Pojem veřejná správa

Právní řád našeho státu sestává ze dvou základních částí: ze soukromé správy a z veřejné správy<sup>1</sup>.

**Soukromá správa** je správa soukromých záležitostí v soukromém zájmu vykonávaná soukromými osobami, sledujícími vlastní cíl a řídící se přitom vlastní vůlí.

**Veřejná správa** je zvláštní formou společenského řízení, kde řízení představuje ve své podstatě lidmi prováděný usměrňovací proces s jasným účelem a cílem. Toto řízení se realizuje prostřednictvím souboru institucí a činností, jimiž se zajišťuje chod a potřebná stabilita řízených procesů.

Právní teorie má na veřejnou správu dva pohledy<sup>2</sup>:

A) správně právní

B) správně vědní

**Ad A)** Ze správně právního hlediska se veřejnou správou rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě.

Výkonnou, či veřejnou mocí je nadán:

I. stát

II. státem aprobované subjekty – veřejnoprávní korporace, veřejné ústavy, veřejné podniky, veřejné fondy, veřejné nadace, fyzické a právnické osoby soukromého práva

**Ad B)** Správní věda pohlíží na veřejnou správu jako na účelově orientovaný systém společenského řízení, zasazený do reálných podmínek postavení a fungování mechanismu veřejné moci.

---

<sup>1</sup> HLOUŠKOVÁ, H. *Struktura veřejné správy se zřetelem k postavení občana*. Pardubice, 1995. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta Ekonomicko – správní. Ústav veřejné správy a práva. Vedoucí práce J. Pinz. s. 10.

<sup>2</sup> PRŮCHA, P., MRKÝVKA, P., SKULOVÁ, S. *Vybrané kapitoly ze správní vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0773-7. s. 13.

Člení veřejnou správu na:

- I. státní správu
- II. samosprávu

Základní pravidla veřejné správy jsou stanovena ústavními zákony a dalšími zákony. Zřizují se jimi správní úřady a jiné jednotky vykonávající veřejnou správu nebo alespoň upravující formu jejich zřizování. Dále se jimi stanoví pravomoc a působnost vykonavatelů státní správy nebo subjektů veřejné správy odlišných od státu.

### 1.1.2 Státní správa

**Státní správa** je jádrem veřejné správy, je realizací moci státu. Je odvozována od samotné podstaty, postavení a poslání státu, od podstaty a způsobu realizace státní moci. Ústřední státní správa zaujímá v řízení veřejného sektoru rozhodující úlohu spočívající v tvorbě koncepcí a ve vytváření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti. Tyto koncepce poté naplňuje prostřednictvím legislativních mechanismů a koordinační a kontrolní činnosti. Nejdůležitější orgán v tomto procesu představuje vláda České republiky, která je podle Ústavy České republiky vrcholným orgánem výkonné moci rozhodujícím ve sboru. Efektivnost a kvalita fungování systému ústřední státní správy však závisí nejen na rozhodování a činnosti vlády České republiky, ale také na činnostech jednotlivých ministerstev a jejich vzájemné provázanosti.

Organizace státní správy je následující<sup>1</sup>:

- I. vláda – vrcholný orgán výkonné moci s právem zákonodárné iniciativy
- II. ministerstva – ústřední správní úřady s dílčí věcnou působností
- III. ústřední správní úřady – užší obor působnosti vztahující se na odborně technickou problematiku
- IV. krajské úřady – státní správa v přenesené působnosti
- V. územní odborné správní úřady – s omezenou věcnou, a někdy i územní působností
- VI. obecní úřady – veřejnoprávní korporace s přenesenou působností v oblasti státní správy

---

<sup>1</sup> HENDRYCH, D. *Správní právo – obecná část*. Praha: SEVT, 1994. ISBN 80-7049-069-1. s. 197.

### 1.1.3 Samospráva

**Samospráva** je projevem decentralizace veřejné správy. Stát může do činnosti samosprávy zasahovat jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem zákonem stanoveným.

Základní práva samosprávy jsou zakotvena ústavně a požívají ústavní ochranu, včetně možnosti vznést ústavní stížnost k Ústavnímu soudu<sup>1</sup>.

Výkon samosprávy je chápán jako služba občanům na základě idey občanské společnosti. Samospráva představuje ve veřejné správě výkonné působení a ovlivňování společenského života prostředky nestátního charakteru.

Organizace samosprávy je následující<sup>2</sup>:

- I. územní samospráva
- II. profesní samospráva

V současné době v České republice existuje **dvoustupňový systém územní samosprávy**. Jedná se o samosprávu obecní a samosprávu krajskou.

V Ústavě České republiky je zakotveno členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základní územní samosprávné celky představují **obce**, podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, vyšší územní samosprávné celky **kraje**, podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích.

U územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu, resp. o nadřízenost a podřízenost, neboť každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat<sup>3</sup>.

V České republice byl zvolen tzv. **spojený model veřejné správy**, což v praxi znamená, že obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti. Tento model veřejné správy je důsledkem reformy veřejné správy v České republice.

---

<sup>1</sup> BAROŠ, L. a kol. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3. s. 18.

<sup>2</sup> HENDRYCH, D. *Správní právo – obecná část*. Praha: SEVT, 1994. ISBN 80-7049-069-1. s. 202.

<sup>3</sup> BRŮNA, M. a kol. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-4709-5. s. 25.

### 1.1.4 Řízení veřejné správy

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let probíhaly horlivé polemiky o významu pojmů „řízení ve veřejné správě“ a „veřejná správa“. Během těchto let mnohé z úvodních textů v západní Evropě začínaly diskutovat o rozdílu těchto dvou spojení. Veřejná správa byla uznávaným pojmem pro studium řízení veřejného sektoru během téměř celého dvacátého století. Ale v průběhu osmdesátých let došlo v Anglii a USA k důležitému vývoji, který podnítil myšlenku, že veřejná správa zcela neobsahuje to, co je požadováno od manažerů ve veřejné správě na rozdíl od veřejných úředníků.

V posledních dvou desetiletích nastaly významné změny v představě, jakým způsobem by měli fungovat manažeři ve veřejné správě. Kritické myšlenky, týkající se veřejné správy jako vědního oboru, se ozývaly již celé století, ale zůstávaly většinou pouze ve vědě a výzkumu. K čemu došlo v osmdesátých letech, byla změna ve vnímání, co by měla vláda dělat v důsledku toho, jak by měl manažer ve veřejné správě pracovat. Podněty přicházely z mnoha stran, ale zřejmě nejvýznamnější z politiky prosazované v Anglii Margaret Thatcherovou a Ronaldem Reaganem ve Spojených státech.

*Existují tři perspektivy jako východiska pro definici řízení veřejné správy. Tyto tři perspektivy poskytují základ pro analýzy rolí a funkcí manažera ve veřejné správě:*

- I. *Britský přístup* se vyvíjel pomalu os šedesátých let, od kvalifikačních požadavků profesionálních státních úředníků, až do dnešní orientace na to, co by měl manažer dělat při poskytování služeb pro občany, po reformách vlády Thatcherové.
- II. *Americký přístup* byl multidisciplinární a rychle se rozvíjející odvětví přijímalo myšlenky z podnikatelského sektoru a přizpůsobovalo pro vládu moderní a módní metody řízení podniků.
- III. *Evropský přístup* spočívá spíše v postupném rozvoji základů teorie a praxe v oblasti práva a právního přístupu k obsahu funkcí a chování úředníků veřejné správy.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-70-X. s. 14.

## 1.2 Veřejná správa a její reforma v České republice

Procesy reformy a modernizace veřejné správy v České Republice byly založeny na mnoha ekonomických, právních, sociálních a dalších pilířích, jejichž výsledkem byl, kromě jiného, významný transfer kompetencí a zodpovědnosti za zabezpečování veřejných statků z centrální na regionální a na místní úroveň řízení. Jedním z důvodů nově přiznané legitimacy a zodpovědnosti lokálních a regionálních vlád za zabezpečování služeb veřejného sektoru oproti centralizovanému.

Přenos pravomocí a zodpovědnosti na lokální a regionální úroveň za zabezpečování veřejných služeb však přináší, kromě jiného, zvyšování zátěže místních a regionálních územně správních organizací za plnění nově získaných funkcí, ať přímo (financování služeb z rozpočtů) nebo nepřímo (partnerské dohody o zajištění statku nebo poskytnutí služby). Výsledkem je proměna povahy výdajových nároků nižších územně samosprávných celků a rovněž vznik nových potřeb a hledání možností tyto nově nabitě povinnosti financovat. Z tohoto důvodu jsou decentralizační reformy zpravidla doprovázeny i přenosem více či méně rozsáhlých finančních pravomocí na nižší územně správní úrovně.<sup>1</sup>

### 1.2.1 Reforma na prahu nového tisíciletí

Sedmnáctý listopad 1989, jako datum studentského a občanského protestu, je historickým dnem v novodobých dějinách Československa i České republiky. Tímto datem byla prakticky zahájena transformace z totalitního na demokratický stát a vyvstala také potřeba přeměny veřejné správy<sup>2</sup>.

Ta si našla svůj odraz ve zrušení systému národních výborů, které byly nahrazeny samosprávnými obcemi. Došlo ke zrušení 8 krajských (vč. Hlavního města Prahy, plnicího funkci kraje) a 75 okresních národních výborů, následně byly nahrazeny 73 okresními úřady jako územními správními úřady. Vyvolalo to však nadměrné přenesení kompetencí na centrum. Proto vše začalo směřovat ke zvyšování efektivity veřejné správy, otevřenosti, zvýšení správní etiky a správní kultury.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 309.

<sup>2</sup> BAROŠ, L. a kol. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3. s. 7.

**Reforma veřejné správy v ČR** byla zahájena reformou územní správy, s tím se pochopitelně uplatňovala i decentralizace ve veřejné správě. První fáze územní reformy spočívala v ustavení 14 samosprávných krajů, ve druhé fázi došlo k 31. 12. 2002 ke zrušení okresních úřadů jako orgánu státní správy v území a k převedení jejich kompetencí na vybrané obce a částečně na kraje<sup>1</sup>.

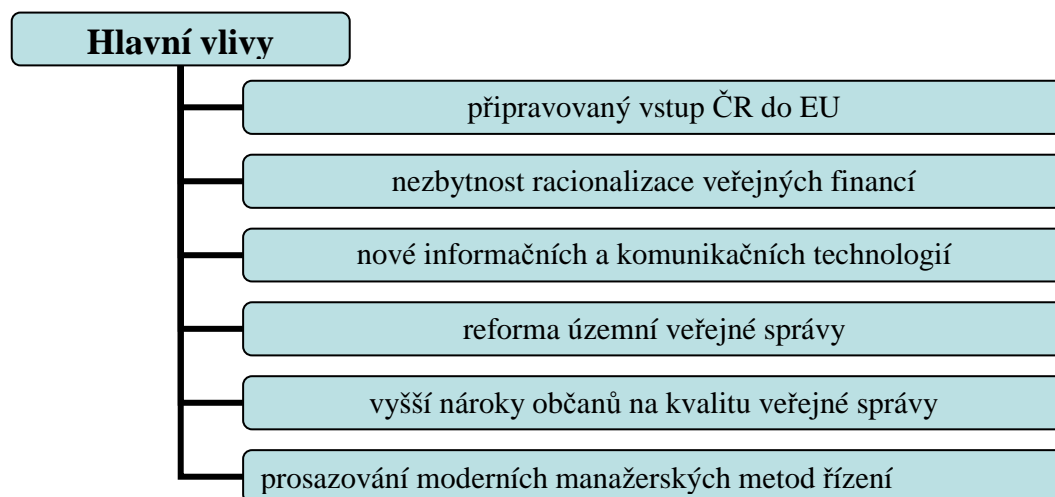
Hlavními body reformy byly:

- I. modernizace ústřední státní správy
- II. reforma územní veřejné správy
- III. zvýšení kvality fungování veřejné správy jako celku

Cílem modernizace bylo zajistit kvalitní právní regulaci a poskytovat občanům kvalitní a efektivní veřejné služby.

Hlavními vnějšími vlivy na ústřední státní správu v ČR byly:

**Obrázek 1 – Vlivy na ústřední státní správu**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Modernizace** je postupný a dlouhodobý proces evolučního charakteru. Na rozdíl od reformy nezasahuje do samotné podstaty systému, ale mění způsob jeho fungování. Příprava modernizace byla prakticky založena Konceptí reformy veřejné správy, kterou

<sup>1</sup> BAROŠ, L. a kol. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3. s. 8.

vláda schválila v březnu 1999. V průběhu realizace projektu byly také na všech orgánech ústřední státní správy založeny pracovní skupiny pro modernizaci. **Institut státní správy** byl zřízen 1. 7. 2001 jako součást ústředního útvaru pro personální a vzdělávací činnosti ve státní správě. Hlavním cílem bylo sjednocení a zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců správních úřadů.

**Základním krokem** reformy územní veřejné správy bylo obnovení územní samosprávy, která tu existovala do 40. let dvacátého století, ovšem v jiné územní a zčásti i organizační struktuře. Samospráva byla zavedena pouze v obcích, na okresní úrovni byly národní výbory nahrazeny okresními úřady, na krajské úrovni došlo ke zrušení národních výborů bez náhrady. Zásadní význam mělo **obnovení krajského uspořádání** v roce 2000 na základě ústavního zákona o zřízení vyšších územních samosprávních celků, ale v jiném uspořádání. 12. listopadu 2000 byla zvolena zastupitelstva krajů, ta zvolila rady krajů a hejtmany, celkem ve 14 místech ČR.

Klíčovou otázkou se následně stala druhá fáze decentralizace. K 31.12.2002 byla ukončena činnost okresních úřadů a jejich působnosti byly přeneseny převážně na územně samosprávné celky (obce s rozšířenou působností a kraje). Od 1.1. 2003 existuje v ČR 388 obcí pověřených obecním úřadem (např. matrika a stavební úřad) a 205 obcí s rozšířenou působností.

Hlavním kritériem pro výběr těchto obcí byla minimální velikost jejich správního obvodu v počtu 15000 obyvatel a dostupnost obcí do centra. Na tyto úřady se přenesl výkon státní správy na úseku např. evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů, vydávání řidičských průkazů, vedení registru motorových vozidel, vodoprávní zařízení, odpadové hospodářství, ochrana životního prostředí, státní správa lesů, myslivost a rybářství, dopravní a silniční hospodářství, dávky a služby sociální péče, sociálně právní ochrana dětí, péče o staré a zdravotně postižené občany.

### **1.2.2 Typy obcí**

Od této doby rozlišujeme následující typy obcí. Obec s rozšířenou působností je kategorií z hlediska rozsahu, v jakém je obec pověřena výkonem státní správy. V tomto směru definujeme 3 stupně, i když lze s jistotou tvrdit, že stupňů je z hlediska některých úseků státní správy více. Jedná se např. o systém matričních a stavebních úřadů.



*Prvním a nejnižším stupněm* z hlediska pověření přenesenou působností (se státní správou) je obec „bez přívlastku“, tedy každá obec, neboť každá obec vykonává státní správu v jakémisi minimálním rozsahu (v rozsahu stanoveném zákonem).

*Druhým a vyšším stupněm* je obec s pověřeným obecním úřadem. Obecní úřad této obce vykonává státní správu nejen pro svou obec, ale i pro další obce ve svém správním obvodu, který je určen prováděcím právním předpisem.

*Třetím a nejvyšším stupněm* z hlediska pověření je obec s rozšířenou působností. Výčet těchto obcí je určen zákonem. Jak již bylo zmíněno, nyní je v České Republice 205 obcí s rozšířenou působností. V hlavním městě Praze vykonávají přenesenou působnost až do rozsahu obce s rozšířenou působností i městské části, tak jak to stanoví status hlavního města Prahy. Nejvíce obcí s rozšířenou působností se nachází na území Středočeského kraje – 26. Nejvíce obyvatel mezi obcemi s rozšířenou působností má Brno (376 172). Nejmenší je Stod v Plzeňském kraji, neboť má 3443 obyvatel. Vezmeme-li v úvahu počet obyvatel ve správním obvodu pak nejvíce je jich opět v Brně (376 172), nejméně v Králících, průměr pak činí 44 200 obyvatel.<sup>1</sup>

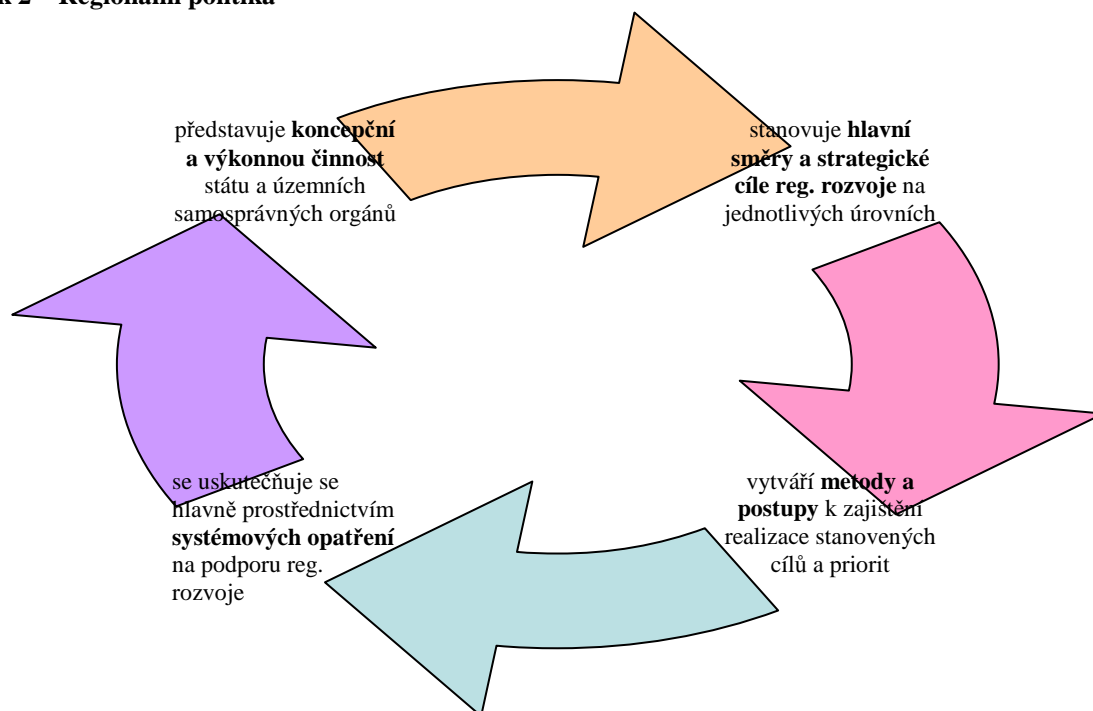
### **1.2.3 Úloha veřejné správy v koncipování a implementaci regionálního rozvoje**

V současnosti je česká regionální politika chápána jako koncepční činnost státu, regionálních a místních orgánů. Jejímž cílem je přispívat k vyváženému a harmonickému rozvoji jednotlivých regionů a ke zlepšení regionální hospodářské struktury.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 287.

Obrázek 2 – Regionální politika



Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.2.3.1 Územní členění České republiky pro potřeby regionálního rozvoje

#### Kraje

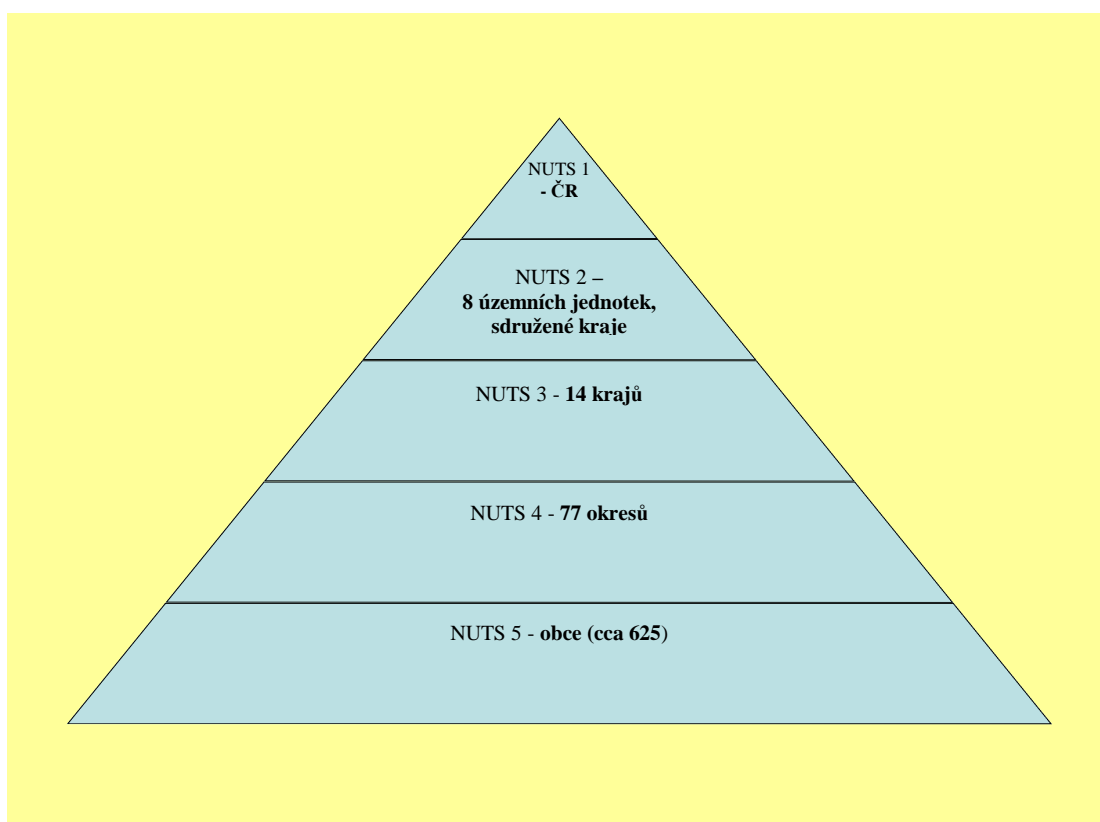
Ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona ČNR č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, bylo zřízeno k 1.1. 2000 čtrnáct krajů. K 1.1.2001 se začala rozebírat činnost krajských úřadů, přičemž všechny kraje ustavily odbory regionálního rozvoje, jež mají na starosti některé aktivity ve sféře regionální politiky.

Jedná se o kraje: Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královehradecký, Pardubický, Moravskoslezský, Zlínský, Olomoucký, Ostravský, Jihlavský a Hlavní město Praha.

## NUTS<sup>1</sup>

Jednotky na území České republiky byly stanoveny po dohodě s Eurostatem (Usnesení vlády ČR č. 707 ze dne 26.10.1998). ČR členění na jednotky NUTS již využila při čerpání prostředků z tzv. předvstupní pomoci, která sestávala z PHARE, ISPA a SAPARD. V současnosti je zásadní jednotkou pro čerpání pomoci ze Strukturálních fondů NUTS 2 a NUTS 3.

**Obrázek 3 – NUTS v Česku**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Mikroregionální úroveň

Při hodnocení prostorové struktury ČR s cílem navrhnout mikroregionální struktury vhodné pro management regionálního rozvoje se vycházelo ze širokého souboru správních středisek. Vytváření elementární mikroregionální struktury v záležitostech veřejné správy je možné realizovat ve dvou úrovních, vyšší a nižší<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> NUTS viz Příloha 2, z francouzského *Nomenclature des Unites Territoriales Statistique*, nebo anglického *Nomenclature of Units for Territorial Statistics*) neboli Statistické územní jednotky Evropské unie (někdy také „statistické regiony EU“), jsou územní celky vytvořené pro statistické účely Eurostatu (*statistický úřad EU*) pro porovnání ekonomických ukazatelů členských zemí EU.

<sup>2</sup> WOKOUN, R., MATEŠ, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 78s.

Na nižší úrovni jde o sídla matričních úřadů. Matriční úřad lze považovat za významný projev identity obce.

Na vyšší úrovni je snaha o přiměřené respektování fyzickogeografických charakteristik, historických aspektů, kulturních a sociálních vztahů v území. Jako základ mohou v podstatě sloužit všechny pověřené obecní úřady a část obecních úřadů, které vykonávají působnost stavebního úřadu. Proto na základě stanovených kritérií bylo do vyššího stupně elementární mikroregionální struktury zařazeno 603 obcí (bez Prahy).

### 1.2.3.2 Hlavní aktéři regionálního rozvoje ČR

- zákonodárné složky státu (Poslanecká sněmovna, Senát),
- výkonné složky státu (vláda, ústřední správní úřady),
- regionální rady ( na úrovni NUTS 2),
- orgány samosprávy (na krajské a obecní úrovni),
- řídicí a monitorovací orgány (Výbory regionálního rozvoje),
- rozvojové agentury (Agentura pro rozvoj podnikání, CzechInvest, CzechTrade),
- hospodářské a agrární komory, zájmová sdružení,
- instituce veřejného sektoru (vysoké školy, zdravotní a sociální zařízení, kulturní instituce).
- subjekty soukromého sektoru<sup>1</sup>.

## 1.3 Implementace manažerských metod ve veřejné správě

Současné řízení organizací veřejné správy se mění na celém světě, nikoliv pouze v České republice. Důvody změn jsou různé, jejich kořeny jsou však jednotné. Spočívají ve změně hodnot, které odmítají zbytečný centralismus, byrokracii a autoritářské a povýšené vystupování vůči občanům, kteří žijí v demokratickém společenském systému<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 82.

<sup>2</sup> REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC*. Brno: Masarykova univerzita, 1. vyd., 2003, ISBN 80-210-3278-2. s. 16.

### 1.3.1 Komparace veřejného a soukromého managementu

Již po dlouhé roky probíhají diskuse, zda se management ve veřejném a v soukromém sektoru liší a zda existují velké rozdíly mezi veřejnými a soukromými organizacemi. Dnes je možno říci, že neexistuje jasný rozdíl mezi veřejnými a soukromými organizacemi, ale je patrný odklon od čistě soukromých a čistě veřejných organizací. Je však nutno zdůraznit, že stále existují určité rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru<sup>1</sup>.

Veřejný management (public management) má své specifické rysy a vlastnosti, které nejsou prostou aplikací ekonomického či podnikového managementu.

Zásadní rozdíly mezi veřejným a soukromým managementem:

- veřejný zájem je odlišný od soukromých zájmů,
- veřejní úředníci, se zřetelem k tomu, že vykonávají suverénní moc státu, jsou nezbytně odpovědní demokratickým hodnotám spíše než jakákoliv dílčí skupina nebo hmotný zájem,
- ústava požaduje rovné zacházení s jednotlivci a vylučuje druh selektivity, která je podstatná k udržení ziskovosti<sup>2</sup>.

Současný trend v anglosaské politické kultuře vede ke sblížování těchto managementů. Příčinami jsou především zmíněné nejasné hranice mezi veřejnou a soukromou organizací, dále pak skutečnost, že manažerské metody, které vznikly v soukromém sektoru se dnes používají i v sektoru veřejném.

### 1.3.2 Postupy managementu soukromé sféry využitelné ve veřejné správě

Management se vyvinul ve svébytnou vědeckou disciplínu čerpající poznatky z mnoha společenských věd a opírající se o poznatky z manažerské praxe. Postupem doby vytvořil řadu dílčích přístupů a metod.

Definujeme pojmy jako je procesní management, benchmarking, management kvality a efektivity (Total Quality Management -TQM), modernizace veřejné správy (New Public Management), personální management, management znalostí, partnerství

---

<sup>1</sup> WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-70-X. s. 24.

<sup>2</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 33.

veřejného a soukromého sektoru (Public – Private Partnership), vztahy veřejné správy k občanům (Public Relations).

Úspěšnost řízení však závisí na celé řadě faktorů. Klíčovou pozici zaujímají tři faktory. Je to schopnost manažera správně rozhodnout, schopnost manažera dosáhnout toho, aby jeho spolupracovníci toto rozhodnutí naplnili a schopnost uspořádání prostředí, ve kterém řídicí činnost probíhá, tedy. rozhodování, ovlivňování a organizování.

### 1.3.2.1 New Public Management

Modernizační hnutí a reformní úsilí jsou v oblasti veřejné správy vynuceny nezbytnou transformací sociální politiky vzhledem k sociodemografickým změnám, veřejných výdajům vzhledem k donedávna zajišťovaným úkolům sociálního státu na jedné straně a současným poklesem konkurenceschopnosti takového státu na straně druhé, požadavků na efektivnost vzhledem k internacionalizaci veřejných záležitostí a komparaci výsledků správy v jednotlivých zemích, apod.

Strukturální reformu veřejné správy – např. takovou, která v ČR výrazně posílila její samosprávný charakter – musí doprovázet též reforma technologie vlastního výkonu této správy a zejména právě jejího řízení.

Patrně nejdále dochází v tomto směru přístup, který se nazývá „**New Public Management**“ (NPM). Pojem „New Public Management“ lze volně přeložit jako nové řízení organizací veřejné správy<sup>1</sup>.

Teoretický koncept NPM, aplikace zkušeností z managementu soukromých firem při řízení správních, rovněž na službu orientovaných orgánů. Jeho vyústěním má být přetvoření těchto orgánů ve štíhlé a skromné úřady a uživatelsky vlídnými pro klienty příjemnými postupy.

Pod heslem šetřit a současně zvyšovat efektivnost se snaží uplatnit fundamentální změnu – přechod z chápání veřejné správy jako mocenské mašinérie k veřejné správě jako službě občanům. Přístup New Public Managementu obsahuje celou řadu nových trendů v řízení.

K hlavním požadavkům NPM patří optimalizace, maximalizace a hospodárnost správních opatření. Řízení veřejné správy i regionálního rozvoje má – stejně jako

---

<sup>1</sup> REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Strategie, Komunikace, Řízení: Rukověť územní samosprávy IV. díl.* Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2956-0. s. 31.

v případě soukromých firem – probíhat prostřednictvím stanovených cílů. Pro předem definovaný výkon má být předem pevně stanoven tzv. globální rozpočet.

Komplexnost programů rozvoje je zajišťována strategickým managementem. Ten využívá řadu analytických metod, např. SWOT analýza, Balance Scorecard. Součástí rozpracované strategie je i tzv. controlling či benchmarking (viz dále). Vyústěním strategického managementu je pak vlastní plán rozvoje<sup>1</sup>

### 1.3.2.2 Cíle a prostředky NPM

S ohledem na výše zmíněné nové trendy v řízení organizací veřejné správy je možné určit základní elementy NPM, tedy takové ukazatele, které jsou specifické pro tento druh reformy veřejné správy. Na základě státně politického významu NPM je možné tyto elementy rozlišit ve dvou rovinách, a to v rovině cílů a v rovině prostředků.

Typickými cíli NPM jsou:

- orientace na vliv či dopad poskytnuté služby,
- orientace na zákazníka,
- orientace na náklady spojené s činností veřejné správy,
- orientace na produkt – veřejný statek<sup>2</sup>.

Typickými prostředky, s jejichž pomocí NPM dosahuje svých cílů:

- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami,
- oddělení strategických a operativních kompetencí,
- delegování zodpovědnosti do popředí,
- organizace,
- smlouvy o provedení práce,
- motivační program,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 35.

<sup>2</sup> REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Strategie, Komunikace, Řízení: Rukověť územní samosprávy IV. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2956-0. s. 33.

<sup>3</sup> REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Strategie, Komunikace, Řízení: Rukověť územní samosprávy IV. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2956-0. s. 35.

Využití některých prostředků NPM má několikrát významný přínos pro obyvatele dané země, její vládu a parlament, veřejnou správu a její zaměstnance i spolupracovníky.

Důraz na ekonomické aspekty, který v dosavadním konceptu NPM převažuje, by však neměl odvádět pozornost od skutečnosti, že v demokratickém systému správy jsou občané nejen klienty veřejných služeb, ale též nositeli samosprávných oprávnění a spoluvůrci politických rozhodnutí<sup>1</sup>.

## **1.4 Technika benchmarking**

### **1.4.1 Pojem**

Tak jak se v komerční sféře organizace přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, tak jsou i organizace veřejné správy, státní správy, kraje, města a obce nuceny přizpůsobovat veřejné služby nejen změnám legislativním, ale také změnám ve vnímání veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou občané i právnické osoby, kteří vyžadují rychlé, dostupné a kvalitní služby.

Ekonomická realita na druhé straně klade jasná omezení z hlediska nákladů na jejich poskytování. Tyto poměrně složité vztahy lze jednoduše vyjádřit dvěma slovy: CENA A VÝKON. Vyjadřujeme tím poměr mezi kvalitou veřejných služeb a náklady na jejich poskytování.

Benchmarking přináší odpovědi na zásadní otázky:

- I. Jsou naše náklady vysoké? = CENA
- II. Jsme dostatečně výkonní v porovnání s ostatními? = VÝKON
- III. Poskytujeme kvalitní služby efektivně? = KVALITA

Benchmarking je využití strukturovaného porovnávání s cílem nalézt, převzít či dále zlepšit postupy tzv. dobré nebo nejlepší praxe. Tato technika trvalé optimalizace je zvláště potřebná v daňově financovaných organizacích s převážně plánovanou ekonomikou, s omezeným bezprostředním kontaktem se zákazníkem, který nemá možnost volby alternativního dodavatele, nebo s rostoucí vzdáleností ke klientům.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 57.

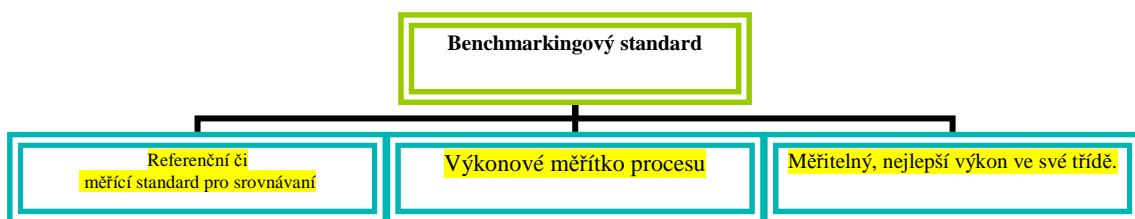


Neexistence konkurenčního prostředí mezi jednotlivými úřady, např. municipalitami, zároveň usnadňuje získávání informací o výkonu jiných srovnatelných organizací<sup>1</sup>.

Slovo benchmarking je složeno z anglických slov „bench“ (= lavice, soudní lavice, soudce) a „mark“ (= cíl, norma, okruh). Základ pojmu „benchmarking“ tedy tvoří anglické slovo „**benchmark**“. V různě odborně zaměřených slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí i „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Právě tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu<sup>2</sup>.

Benchmarkingový standard je tak doslova standardem pro srovnávání a také indikátorem minulého úspěchu.

**Obrázek 4 – Benchmarkingový standard**



Zdroj: Vlastní zpracování

Existují dva základní typy benchmarkingových standardů:

1. *kvantitativní benchmarkingové standardy* vyjádřitelné numericky nebo na jiných „tvrdých“ škálách popisují obvykle nějaký druh výkonu
2. *kvalitativní benchmarkové standardy* obsahují „měkké“ informace a popisují v první řadě praxi<sup>3</sup>.

**Podstatou benchmarkingu** je tedy zlepšování učením se od druhých. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 58.

<sup>2</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 5.

<sup>3</sup> Manuál projektu Record, Benchmarking inovačních výzkumných organizací v přístupujících zemích EU. [online]. [cit. 2008-02-12]. [http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD\\_Manual\\_Czech.pdf](http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD_Manual_Czech.pdf).

organizace a podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vaší vlastní organizaci.

**Pojem benchmarking** si mohou jeho různí uživatelé vykládat různě. Pro některé je to jednoduše proces porovnávání nákladů, jiní o něm hovoří, když chtějí pojmenovat vylepšené služby. Jedna z definic říká, že je to využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy<sup>1</sup>.

Benchmarking je *analytickou manažerskou technikou trvalého zlepšování*, která může být využita ke srovnání vlastního výkonu s nejlepším výkonem někoho jiného s cílem určit slabé a silné stránky. Může odhalit dobrou praxi, kterou lze pro zvýšení výkonu opakovaně převzít a realizovat.

Je třeba zdůraznit, že cílem benchmarkingu není odhalit „nejlepší“ a „nejhorší“ případy. Měl by být využíván naopak jako základ pro posouzení rozdílů, jež mohou či nemusejí být ospravedlnitelné, a následně tak mohou či nemusejí vést k určení potenciálních zdokonalení. Obecným účelem benchmarkingu je pochopit, zjednodušit a zdokonalit procesy, produkty a praxe. Benchmarking vyžaduje sběr spolehlivých informací definovaných exaktně<sup>2</sup>.

Důležité je také si uvědomit, co není benchmarking:

- nejsou to jen údaje o výkonech nebo nákladech. Data je nutné převést na informace. Na základě těchto informací je pak třeba jednat. A to je podstata benchmarkingu,
- úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, ale nejsou jen otázkou snižování nákladů, ale i otázkou zlepšování činnosti,
- smyslem není kopírování nebo dohánění někoho,
- není to vyzvědačství nebo špionáž, není to móda ani všelék
- rozhodně není rychlý a snadný,
- není to jednorázová záležitost ani proces přinášející jednoduché odpovědi,

---

<sup>1</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 5.

<sup>2</sup> Manuál projektu Record, Benchmarking inovačních výzkumných organizací v přístupujících zemích EU. [online]. [cit. 2008-02-12]. [http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD\\_Manual\\_Czech.pdf](http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD_Manual_Czech.pdf).

## 1.4.2 Benchmarking, jeho cíle a smysl

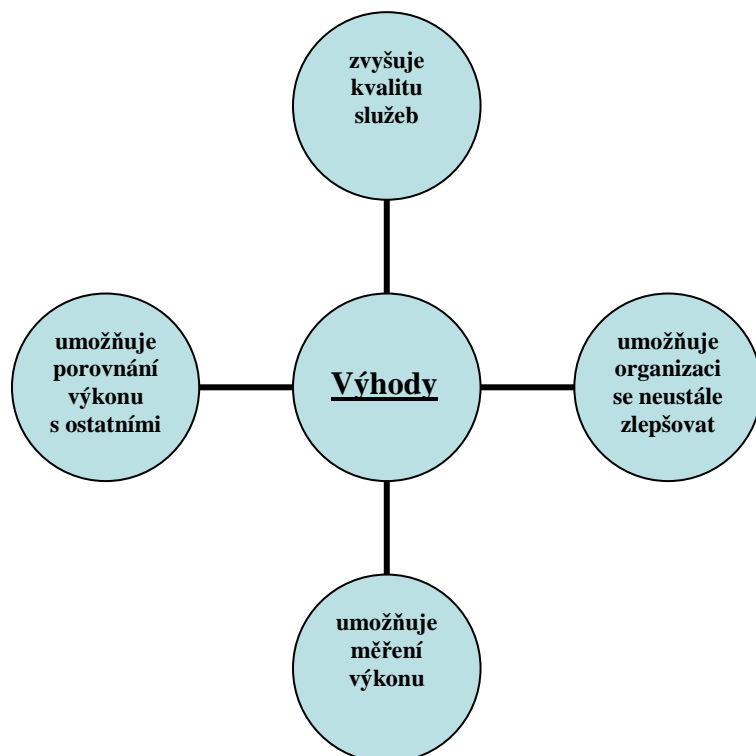
Smysl i cíle benchmarkingu jsou jasně definované. V první řadě jde o to zjistit, jak si vaše organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb vašim zákazníkům. Dále také může benchmarking zjistit, jak vaše organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. zaměstnanců, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které zajišťujete. Účelem tohoto postupu je vytyčit rozdíly, které pak lze využít k vymezení zlepšitelných oblastí. To je založeno na standardech nebo stanovené úrovni, kterou chcete dosáhnout v poskytovaných službách.

Vedle zjišťování nedostatků můžete využít proces benchmarkingu k tomu, abyste zjistili, jak některé věci dělají ostatní, a abyste na tomto základě nechali formovat svůj názor na to, jaké služby a jak byste měli zajišťovat. Budete si moci vytvořit konkrétní představu o dobrých praktických postupech v jiných organizacích.

**Benchmarking je však především otázkou zdokonalování;** každou informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je proto třeba využít k dosažení změny zlepšováním služeb poskytovaných vašim zákazníkům.

Přednosti benchmarkingu lze vidět v následujícím diagramu:

Obrázek 5 – Přednosti benchmarkingu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.4.3 Benchmarking v soukromém a veřejné sféře

#### 1.4.3.1 Soukromý sektor a benchmarking

Metoda benchmarking je dnes již celosvětově využívána, a to v obou sektorech – veřejném i soukromém.

Vznik benchmarkingu je však spojen se soukromým sektorem. Benchmarking vyvinula společnost Xerox na konci 70. let 20. století. Osvědčil se jako cenná technika pro zlepšování výkonu a jeho používání se rychle rozšířilo.

Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci *Malcolm Baldrige National Quality Award* a ujal se také v Evropě v rámci *The European Quality Award*, kterou zaštiťuje *European Foundation for Quality Management (EFQM)*<sup>1</sup>.

V začátcích byl tedy benchmarking používán pouze v soukromém sektoru. Byl někdy označován jako **mikro-benchmarking**. Jednalo se zejména o analýzu procesu a činností, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy. Naopak tzv. **makro-benchmarking**, který se rozvíjí později, srovnává přímo výsledky organizací<sup>2</sup>.

Firma *Bain & Company*, která již řadu let provádí průzkumy v oblasti využití 25 nejpopulárnějších manažerských nástrojů, zaznamenává již od roku 1993 stabilní celkovou spokojenost s benchmarkingem jako manažerským nástrojem (na úrovni 4, přičemž 5 je nejvyšší spokojenost). Využití benchmarkingu v organizacích celého světa vykazuje rostoucí trend<sup>3</sup>.

Probíhají proto i výzkumy, které se týkají teorie a praxe benchmarkingu. Yasin (2002) například uvádí výsledky průzkumu v literatuře. Mezi lety 1986 až 1995 bylo publikováno 349 článků z praktického uplatnění benchmarkingu a 24 akademických článků. V tomtéž období bylo vydáno 42 knih o benchmarkingu<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Benchmarking, *Benchmarking*. [online]. [cit. 2008-02-20].  
[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)

<sup>2</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 7.

<sup>3</sup> Benchmarking, *Benchmarking*. [online]. [cit. 2008-02-20].  
[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)

<sup>4</sup> Benchmarking, *Benchmarking*. [online]. [cit. 2008-02-20].  
[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)

### 1.4.3.2 Veřejný sektor a benchmarking

Aplikací ve veřejném sektoru získává benchmarking další rozměr. V některých zemích byly vytvořeny standardy veřejných služeb a metoda benchmarking potom může sloužit jako nástroj k dosažení parametru výkonu zakotvených v těchto profesionálních standardech.

Hlavním smyslem benchmarkingu ve veřejném sektoru však nadále zůstává identifikace a implementace nejlepší praxe příslušné porovnávané instituce. Instituce může být porovnávána s jinou institucí nebo se standardem. Porovnávací hodnoty („benchmarky“) se mohou stát standardy nejlepší možné praxe. Porovnávání vůči standardu může být důležitým mezikrokem k vzájemnému benchmarkingu mezi organizacemi.

Ve veřejné správě se můžeme setkat se dvěma přístupy, které se často prolínají a doplňují.

#### **Přístup A**

Existuje celá řada iniciativ „zdola“, které sdružují města, obce a organizace veřejných služeb, jejichž členové chtějí vědět jaké služby poskytují v porovnání s ostatními. Chtějí se zlepšovat prostřednictvím přejímání nejlepších postupů a nejlepší praxe, které vedou k dobrým výsledkům a kvalitnějším službám<sup>1</sup>.

Jmenovat mohu kanadskou OMBI (iniciativa tajemníků v provincii Ontario) nebo britské CIPFA Metric Benchmarking Clubs (benchmarkingové kluby asociace municipálních účetních a financierů). Na úrovni Evropské unie se benchmarkingem a dalšími metodami zvyšování kvality veřejných služeb zabývá EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu.

#### **Přístup B**

Druhou možností, zpravidla ne tak úspěšnou a příjemnou je benchmarking povinný, daný zákonem, který má sloužit k otevřenému informování veřejnosti o kvalitě poskytovaných služeb. Takový systém je aplikován například ve Velké Británii.

---

<sup>1</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 8.

## 1.5 Měření výkonu ve veřejném sektoru

Základem benchmarkingu je měření výkonu. Není to však jen zjišťování údajů a dat o výkonech a nákladech. Získaná data je převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny. Při měření výkonu ve veřejné správě lze používat různé druhy měřítek.

Skutečná měřítko výkonu ve veřejném sektoru lze rozdělit do následujících kategorií:

- I. měřítko výkonu (vytvořena pro porovnání služeb organizací, musí vypovídat více o činnosti organizace než o pracovní zátěži zaměstnanců),
- II. měřítko účinnosti (často vyjádřena jako jednotka nákladu nebo jako jednotka produkovaná zaměstnancem za hodinu, den, měsíc..., znázorňují vztah mezi službami nebo produkty a zdroji nutnými k jejich produkci),
- III. měřítko efektivnosti (znázorňují kvalitu výkonu nebo indikují rozsah, v jakém jsou plněny cíle dané jednotky, běžnou formou jsou měřítko včasnosti a míry uspokojení klientů),
- IV. měřítko produktivity (ve veřejné správě se uplatňují vzácně, kombinují složky účinnosti a efektivnosti jedním ukazatelem).

Mezi základní kritéria pro správný výběr měřítek výkonu patří<sup>1</sup>:

- jednoduché zabezpečení sběru dat a jejich správnosti,
- spolehlivost,
- srozumitelnost,
- dostupnost,
- vyloučení duplicity,
- náklady na sběr dat.

Zdroje údajů o výkonu je možné získávat pomocí existujících šetření a záznamů, sestavením časového záznamu výkonu či z údajů poskytovaných klienty.

V závislosti na potřebách organizace rozlišujeme několik typů benchmarkingu. Volba typu benchmarkingu přichází až poté, kdy organizace buď identifikovala své

---

<sup>1</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 12.

slabé místo v poskytované veřejné službě, nebo zjistí, že realizuje své služby příliš nákladně.

Typy benchmarkingu:

- *interní* – v rámci organizace se srovnávají podobné činnosti na různých místech v různých odděleních,
- *konkurenční* – srovnání přímých konkurentů na trhu prodávajících podobný produkt nebo podobnou službu stejným zákazníkům,
- *finanční* – porovnání finančního výkonu,
- *strategický* – porovnání základních strategií, patrně nejobtížnější forma, staví na zmapovaných a “změřených procesech”, tedy na benchmarkingu výkonovém (též metrickém),
- *funkční* – porovnání procesů přímého kontaktu s uživateli, předpokládá dokonalé zmapování a znalost konkrétního procesu při poskytování dané služby<sup>1</sup>.

## 1.6 Benchmarkingový cyklus

Benchmarking je neustále opakující se proces, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Soustavnost srovnávání vytváří benchmarkingový cyklus. Ten nemusí sloužit jen k dorovnání výkonů dříve slabších úřadů či útvarů na úroveň nejlepších, ale i ty nejlepší může – ve vzájemné komunikaci – inspirovat k dalšímu stupňování excelence<sup>2</sup>.

Organizace OMBI benchmarkingový cyklus popisuje v sedmi krocích<sup>3</sup>:

1. Výběr činností/oblastí pro benchmarking – Select Programs for Benchmarking.
2. Vypracování profilů služeb – Develop Service Profiles.
3. Sběr a analýza dat o výkonu – Collect and Analyze Data.
4. Stanovení pásma výkonu – Identify the Best Performers.
5. Identifikace nejlepších postupů – Assess the Best Practices.

---

<sup>1</sup> Časopis Veřejná správa, *Kvalita veřejné správy*. [online]. [cit. 2008-01-07]. [http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0423/kvalita1\\_info.html](http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0423/kvalita1_info.html)

<sup>2</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 58.

<sup>3</sup> Honus, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 18.

6. Vypracování strategií pro porovnávání – Emulate the best Practices.
7. Vyhodnocení výsledků a procesů – Evaluate Outcomes and Processes.

Aby byl celý benchmarkingový cyklus úspěšný, je třeba zajistit následující body:

- Projekt musí mít oporu ve vedení organizace, které pomůže při změnách politiky úřadu, jež budou součástí procesu.
- Do procesu musí být zapojen příslušný personál úřadu a musí přijmout změny za své.
- Kultura organizace musí být taková, aby se lidé z kritického srovnávání učili a necítili se ohrožení.
- Pokud má být plně využita hodnota benchmarkingu, musí se benchmarking omezit na určitý počet klíčových činností v rámci úřadu.
- Prosazení změny na základě srovnávání je projekt, který vyžaduje řádné projektové řízení s rozdělením odpovědností a podrobným akčním plánem.
- Jakmile jsou stanoveny cíle zlepšování, je důležité řídit fungování úřadu tak, aby přínosy změn byly vidět a aby bylo možné je „prodat“ zákazníkovi a příslušnému personálu.
- Důležité je také neuspěchat časový harmonogram.

Benchmarking představuje účinný nástroj organizačního učení, které soukromým organizacím poskytuje nespornou kompetitivní výhodu a správním orgánům dosahování cílů NPM, a teda spokojenost veřejnosti s jejich činností.

Benchmarking a s ním spjaté organizační učení mohou být taktéž významným podnětem personálního a znalostního managementu<sup>1</sup>.

## 1.7 Kodex benchmarkingu

Při aplikaci benchmarkingu je užitečné, aby jednotliví partneři našli shodu ve vzájemném přístupu v podobě tzv. etického kodexu vymezujícího základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací.

---

<sup>1</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 59.



**Etický kodex benchmarkingu**<sup>1</sup> jsou zásady chování při provádění srovnávacích studií. Vzorový etický kodex je zpracován na základě Evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií a vychází ze všeobecně uplatňovaných „Zásad chování“ prosazovaných Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse). Dodržování těchto zásad je možné popsat pomocí 8 principů, jejichž dodržování by mělo vést k účinnějšímu, efektivnějšímu a etičtějšímu provádění srovnávacích analýz.

Tento etický kodex není právně závazným dokumentem. Účastníci každého projektu benchmarkingu by však měli velmi podrobně projednat tyto zásady.

## 1.8 Benchmarking v České republice

V České republice se benchmarkingem od roku 2000 zabývají především dvě organizace.

**1. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.**, což je nevládní, nezisková vzdělávací organizace pro veřejnou správu. Řídícím orgánem společnosti je správní rada složená ze zástupců ministerstev, představitelů obcí, odborníků a Svazu měst a obcí. V roce 2003 společnost uskutečnila 947 školicích dnů v rámci 651 vzdělávacích kurzů a seminářů, kterých se zúčastnilo 21 381 účastníků. Od doby založení v roce 1991 bylo ve společnosti proškoleny více než 192 500 účastníků. Náklady společnosti jsou z 92 % pokryty z příjmů z vlastní činnosti (kurzovné, granty získané na základě projektů v soutěžích) zbytek 2 mil.Kč tvoří dotace ze státního rozpočtu (rozpočet v roce 2003 činil 23 237 000 Kč). Mezi její současné nejvýznamnější projekty patří např. i Benchmarkingová iniciativa 2005, se kterou se seznámíme později<sup>2</sup>.

**2. Česká společnost pro jakost**, díky níž je Česká republika od roku 2002 členem *Global Benchmarking Network* (GBN), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy GBN jsou např. Dánsko, Finsko, Indie, Irsko,

---

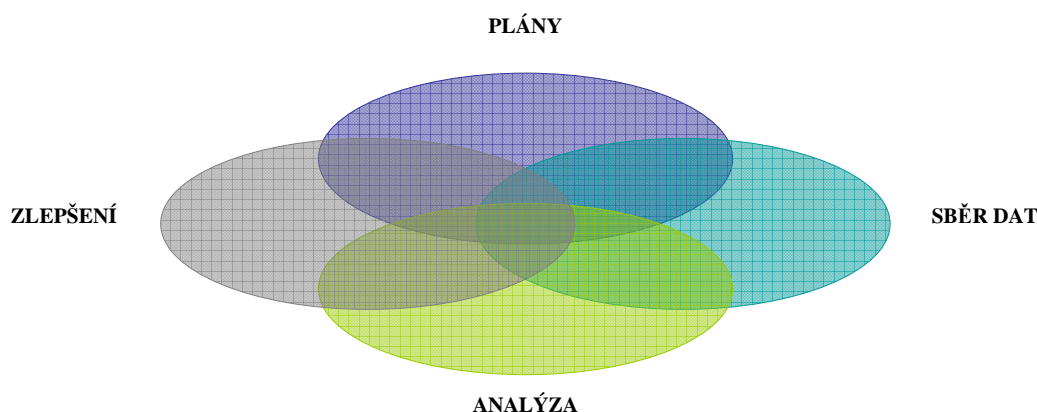
<sup>1</sup> Etický kodex benchmarkingu viz Příloha 1.

<sup>2</sup> Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., *O společnosti*. [online]. [cit. 2007-11-21]. <http://www.vcvscr.cz/index.php?page=ospolecnosti&action=kdojsme>

Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie a další<sup>1</sup>.

*Přístup ČSJ v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM i IBC (International Benchmarking Clearinghouse) využívá čtyř fází benchmarkingu:*

**Obrázek 6 – 4 fáze benchmarkingu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Kroky v každé fázi je třeba brát v úvahu jako možné, ne jako nutné. Stejně jako ostatní metodologie, ani tato metodologie nepředstavuje zaručený "recept na úspěch". Je třeba ji inteligentně adaptovat na potřeby organizace.

Česká společnost pro jakost (ČSJ) je občanské sdružení, které sdružuje občany, kteří buď pracují v oblasti jakosti nebo se o jakost zajímají jako spotřebitelé či zákazníci. V současné době má více než 1800 individuálních členů a 98 členů kolektivních. Založení ČSJ v roce 1990 umožnilo sjednotit a soustředit názory a myšlenky ovlivňující vývoj pohledů na jakost v České republice. Vznikla na tehdejší dobu ojedinělá, silná a akceschopná organizace, která dokázala ihned převzít mezinárodní aktivity dosud řízené a zajišťované státem<sup>2</sup>.

Posláním České společnosti pro jakost je:

1. podpora podnikatelské úspěšnosti českých organizací a rozvoje státní správy v oblasti jakosti

<sup>1</sup> Česká společnost pro jakost, *Profil ČSJ*. [online]. [cit. 2008-01-07]. <http://www.csq.cz/cz/ocsj.asp>

<sup>2</sup> Česká společnost pro jakost, *Profil ČSJ*. [online]. [cit. 2008-01-07]. <http://www.csq.cz/cz/ocsj.asp>

2. sdružování a uspokojování profesních zájmů a potřeb členů společnosti, občanů a organizací v oblasti managementu jakosti a souvisejících oblastech.

Česká společnost pro jakost je členem Sdružení pro Cenu České republiky za jakost, je iniciátorem a tvůrcem projektů Czech Made a Národní ceny České republiky za jakost. Na poli zahraničních aktivit je ČSJ plnoprávným členem Evropské organizace pro jakost (European Organization for Quality - EOQ). Je jediným zástupcem ČR v této nevládní organizaci a aktivně se podílí na její činnosti. Dále je členem Americké společnosti pro jakost (American Society for Quality - ASQ), přidruženým členem britského Institutu pro zajišťování kvality (Institute for Quality Assurance - IQA) a Národní partnerskou organizací Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM)<sup>1</sup>

### **1.8.1 Pilotní projekt „Cena a výkon“**

Myšlenka využít metodu vzájemného srovnávání, zvyšování výkonu, kvality a učení se jeden od druhého (metodu benchmarking) byla v České republice poprvé realizována v rámci pilotního projektu "CENA A VÝKON" v letech 2000 až 2002. Díky podpoře British Know How Fund, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. a statutárního města Ostravy se podařilo dokončit proces benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech (Ústí nad Labem, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov).

Tímto projektem se získaly první zkušenosti s využitím benchmarkingu a ověřilo se, že se jedná o metodu, kterou lze bez omezení a s úspěchem použít při zvyšování kvality veřejných služeb v podmínkách veřejné správy ČR.

Projekt se nechal inspirovat praxí místních správ ve Velké Británii, kde řízená výměna zkušeností na základě vyhodnocení měřitelných ukazatelů probíhá již několik let. Výhodou České republiky je možnost dobrovolného rozhodnutí samospráv, zda takový proces aplikují či nikoli, a pokud ano, tak v kterých oblastech veřejných služeb.

---

<sup>1</sup> Česká společnost pro jakost, *Profil ČSJ*. [online]. [cit. 2008-01-07]. <http://www.csq.cz/cz/ocsj.asp>

Hlavní cíle projektu "CENA A VÝKON" byly<sup>1</sup>:

- prostřednictvím porovnání konkrétních postupů a výběru nejlepších řešení zvyšovat efektivitu práce a úroveň veřejných služeb,
- formou tréninku a využití praktických zkušeností z realizovaných projektů ve Velké Británii poskytnout know-how českým odborníkům (zástupcům statutárních měst),
- nastartovat proces vzájemné spolupráce,
- předat výsledky projektu a know-how dalším obcím v České republice.

Jedna z nejdůležitějších podmínek toho, aby proces benchmarkingu přinesl reálné, hmatatelné výsledky, je přijetí "závazku změnu provést", který musí být podporován jak vedením města, tak i managementem a lidmi, kteří tuto práci vykonávají. Projekt přinesl řadu doporučení a návrhů. Účastníci projektu získali znalosti a informace o možnostech použití metody benchmarking a především nové informace, podněty a zkušenosti v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu.

Ačkoliv pilotní projekt neodpověděl zevrubně na všechny položené otázky, tak naopak jeden z jeho největších přínosů byl právě v tom, že položil mnoho otázek nových, na které zatím nejsou známe jednoznačné odpovědi. Otevřela se tak řada oblastí, v nichž lze dále pracovat na neustálém zlepšování kvality poskytovaných služeb. Zároveň se jak účastníci, tak především ti, kteří projekt prosadili, přesvědčili o tom, že metodu benchmarking lze aplikovat i v podmínkách veřejné správy České republiky.

### **1.8.2 Další příklady využívání benchmarkingu v České republice**

Projekt „Cena a výkon“ a „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“ (o tomto projektu bude řeč později) jsou sice nejznámějšími příklady uplatňování benchmarkingu v ČR, ne však jedinými:

- Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti
- Benchmarking veřejných služeb na rok 2005
- Společný regionální operační program (SROP) v kraji Vysočina

---

<sup>1</sup> *Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 20.

Tato metoda se rovněž využívá při tvorbě „Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje“, metodiky kvality místních „Agend 21“, v rámci projektu „Národní síť zdravých měst“ a u „dotazníkového“ benchmarkingu a benchmarkingu pro „CAF“<sup>1</sup>.

## 1.9 Benchmarking v EU

Benchmarking je jedním z postupů používaných v rámci otevřené metody koordinace uplatňované Evropskou unií, v řadě oblastí, které nepodléhají společnému rozhodování, např. při koordinaci opatření lisabonské strategie. Benchmarking je tzv. nezávazným nástrojem evropského soft law.

V rámci EU bych ráda zmínila následující 2 projekty:

### A. PROJEKT RECORD BENCHMARKING INOVAČNÍCH VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ V PŘÍSTUPJÍCÍCH ZEMÍCH EU

Hlavním cílem RECORDu bylo přispět k osvojování si postupů, jimiž se provádí benchmarkingu v organizacích VVI (výzkum, technický vývoj a inovace). Nejprve si skupina vybrala některé organizace z přístupujících států, jež byly považovány za inovační a od nichž se dalo očekávat, že se budou do Evropského výzkumného prostoru (ERA – European Research Area) úspěšně integrovat<sup>2</sup>.

Byla vyvinuta poměrně jednoduchá metoda k popisu inovačního potenciálu těchto institucí, nazvaných „Centra excellence (Centres of Excellence) projektu RECORD“. V rámci úsilí nalézat správné postupy a potenciál zlepšení výkonu organizací pak skupina pečlivě zkoumala vybraný vzorek těchto center.

Evropská unie považuje benchmarking za zásadní prvek své politiky, jež směřuje k vytvoření optimálního Evropského výzkumného prostoru. Ve snaze vytvořit podmínky pro zvýšení efektů evropského výzkumu se orientuje zejména na posílení koherence výzkumných aktivit a politik.

V lednu 2000 přijala Komise komuniké navrhuující vytvoření Evropského výzkumného prostoru. Na Evropské radě v Lisabonu konané 23.–24. března 2000 jej

---

<sup>1</sup> HONUS, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5. s. 51.

<sup>2</sup> Manuál projektu Record, *Benchmarking inovačních výzkumných organizací v přístupujících zemích EU*. [online]. [cit. 2008-03-15]. [http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD\\_Manual\\_Czech.pdf](http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD_Manual_Czech.pdf)

hlavy států či vlády plně podpořily a shodly se na řadě cílů a časovém rozvrhu pro jejich realizaci. Následně vyzvala Rada pro výzkum Komisi, aby ve spolupráci s členskými státy předložila do října 2000 celý soubor indikátorů a metodologii benchmarkingu pro 5 následujících témat:

1. Lidské zdroje ve VaV (výzkum a vývoj), včetně atraktivnosti vědeckých a technologických profesí.
2. Veřejné a soukromé investice ve VaV.
3. Vědecká a technologická produktivita.
4. Dopad VVI na ekonomickou konkurenceschopnost a zaměstnanost.
5. Propagace kultury VVI a věda a veřejnost<sup>1</sup>.

Poznatky získané posloužily jako základ 6. rámcového programu.

## **B. VÝZKUMNÝ PROJEKT SIBIS**

Byl realizován *Evropskou komisí* v lednu 2001 až září 2003 v 27 zemích: 15 zemích EU, 10 kandidátských zemích, Švýcarsku a USA. Projekt proběhl v rámci 5. rámcového programu na podporu vědy a výzkumu, navíc je úzce spjat s iniciativami *e-Europe a e-Europe+*. Byl uskutečněn ve spolupráci se statistickými úřady zúčastněných zemí. SIBIS si kladl za cíl vytvoření indikátorů(133), které by adekvátně zachycovaly změny probíhající v moderní společnosti a následně umožňovaly provádět výzkumy s možností mezinárodního srovnání.

Existující statistiky již přestaly dostačovat. Vycházely totiž z ekonomického a sociálního systému, který se v Evropě utvořil po druhé světové válce (převaha výroby nad službami, hmotných statků nad nehmotnými, tradičního zaměstnaneckého poměru nad flexibilním) a nebyla v nich mimo jiné patřičně reflektována elektronická připravenost jednotlivých zemí<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Manuál projektu Record, *Benchmarking inovačních výzkumných organizací v přístupujících zemích EU*. [online]. [cit. 2008-03-15]. [http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD\\_Manual\\_Czech.pdf](http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD_Manual_Czech.pdf)

<sup>2</sup> Sibus, *Statistical indicators benchmarking the information society*. [online]. [cit. 2008-02-10]. <http://www.sibus-eu.org/>

## **2 Benchmarkingová analýza vybraných měst**

### **2.1 Projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu"**

Kroky druhé fáze reformy veřejné správy, které znamenaly zrušení okresních úřadů k 31. 12. 2002 a přenesení části jejich kompetencí na vybraných 205 obcí - obcí s rozšířenou působností, tzv. obcí III. typu, znamenala velký zásah do jejich fungování<sup>1</sup>.

Tyto obce měly k výkonu nových kompetencí státní správy různé počáteční podmínky a připravily se na tyto změny různě kvalitně. Od ledna 2003 se pak za plného chodu snažily zjistit, jak se s novými úkoly vypořádala jiná města, porovnat s nimi svůj výkon agend a najít nejlepší způsob zajišťování těchto úkolů do budoucna.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., vnímalo tyto iniciativy a ve snaze pomoci s řešením této problematiky začalo připravovat projekt. Po dobrých zkušenostech z pilotního projektu „Cena a výkon“ se jako nejvhodnější metoda jevil benchmarking.

Projekt si kladl za cíl pomoci obcím III. typu prostřednictvím benchmarkingu analyzovat současný výkon vybraných nově přenesených kompetencí státní správy, porovnat jej s jinými obcemi, nalézt nejlepší řešení a identifikovat příležitosti měst ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytování veřejných služeb<sup>2</sup>.

#### **2.1.1 Partneři projektu**

Příprava projektu probíhala ve spolupráci s dalšími partnery. S jejich pomocí, podporou a příslibem spolufinancování se podařilo zařadit projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu" (dále jen Projekt) do Programu na podporu místních správ států Střední Evropy (Local Government Support Programme Central Europe - LGSP CE). Financování tohoto programu zajistil Kanadský urbanistický institut (Canadian Urban Institute - CUI) z prostředků kanadské vlády administrovanými Kanadskou agenturou pro mezinárodní rozvoj (Canadian International Development Agency - CIDA).

---

<sup>1</sup> Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., *Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu*. [online]. [cit.2006-02-21].

[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext).

<sup>2</sup> *Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 27.

Dalšími partnery Projektu jsou:

- Ministerstvo vnitra ČR
- Statutární město Ostrava
- Svaz měst a obcí ČR a Sdružení tajemníků měst a obcí ČR.

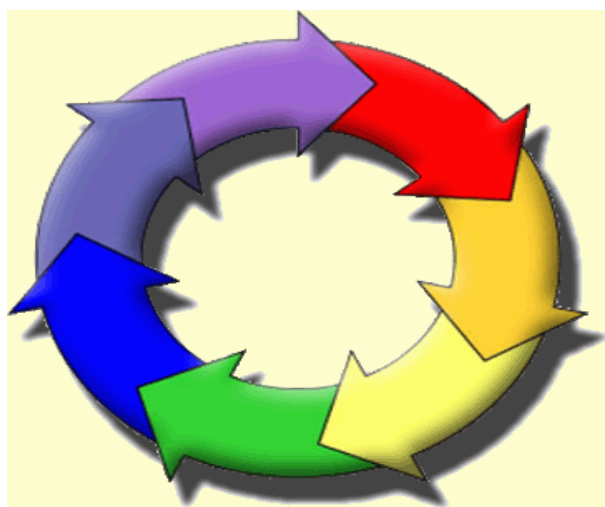
Příprava Projektu trvala téměř půl roku. Celkový rozpočet Projektu byl 58 200,- CAD; z toho z programu LGSP-CE: 47 600,- CAD.

### 2.1.2 Stručný popis realizace Projektu

Projekt byl zahájen v srpnu 2003 a jeho realizace byla naplánována do konce roku 2004. Nikdo z účastníků ještě netušil, že Projekt bude pokračovat (již v režii samotných měst jako Benchmarkingová iniciativa 2005). Jednotlivé aktivity harmonogramu projektu se odvíjely dle 7-krokového benchmarkingového cyklu OMBI.

Na konci července 2003 bylo osloveno všech 205 obcí III. typu s výzvou, aby se zapojily do Projektu, s očekáváním, že se přihlásí kolem 10 obcí, a se záměrem zabývat se dvěma agendami rozšířeného výkonu státní správy, které budou vybrány dle převažujících preferencí skupiny. Skutečnost však byla překvapující. Zájem o zapojení do Projektu projevil celkem 49 měst (obcí III. typu) - od třístetisícové Ostravy až po tříapůltisícové Kralovice. Z navržených alternativ si téměř všichni zájemci zvolili strategický benchmarking. Níže si můžeme povšimnout loga projektu.

**Obrázek 7 – Logo Benchmarkingové iniciativy**



Zdroj:[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext)



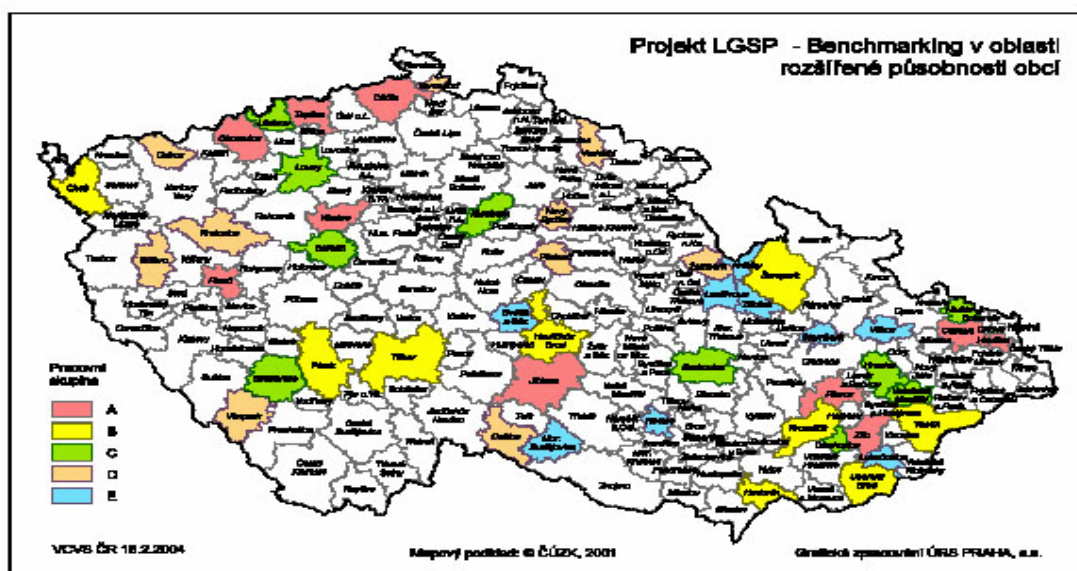
Tento zájem management Projektu překvapil, ale i současně zaskočil svým rozsahem, proto se management nejprve rozhodl zúžit počet účastníků. Zvítězil nakonec názor, že by bylo chybou odmítnout některé zájemce o účast v Projektu a neumožnit zbylým městům načerpat nové zkušenosti a dobrou praxi. Musel však být významně upraven plán realizace Projektu po dohodě s partnery a zástupci CUI.

Dobrovolně bylo vytvořeno pět pracovních skupin místo jedné až dvou skupin původně uvažovaných<sup>1</sup>. Města byla do skupin zařazena podle počtu obyvatel správního obvodu a současně také podle dojezdové vzdálenosti mezi městy, dále proběhla rekonstrukce rozpočtu Projektu.

Kromě již zapojených zkušených odborníků na benchmarking z výše zmíněného pilotního projektu bylo třeba hledat další kvalifikované potenciální lídry pracovních skupin, se znalostí veřejné správy a zkušenostmi s aplikací metod řízení kvality.

V polovině října 2003 proběhlo v Českém manažerském centru v Čelákovcích třídní školení pro budoucí lídry pracovních skupin a pro zástupce partnerů. Lektorsky je zajišťovali Michael Boggs, ředitel OMBI a Rostislav Honus, lídr pracovní skupiny z předchozího benchmarkingového projektu „Cena a výkon“<sup>2</sup>.

**Obrázek 8 - Mapa ČR s vyznačením zapojených obcí III. typu do projektu**



Zdroj: HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu* [CD-ROM]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.

<sup>1</sup> Pracovní skupiny viz Příloha 3.

<sup>2</sup> *Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 28.

V prosinci 2003 byli členové všech pěti pracovních skupin proškoleni v benchmarkingu. Školení se konalo v Českém manažerském centru v Čelákovících, bylo třídní, s podobným obsahem a strukturou jako školení lídrů s kanadským expertem M. Boggsem v říjnu 2003. Lektory byli budoucí lídři pracovních skupin, účastníci byli do školicích skupin zařazeni již dle rozdělení do budoucích pracovních skupin. Z každého města se proškolení zúčastnily dvě osoby – tajemník a specialista na určitou oblast přeneseného výkonu státní správy. Každá skupina si zvolila nejméně dvě oblasti, kterými se zabývala. Celkem bylo řešeno 29 agend<sup>1</sup>.

Od prosince 2003 do října 2004 se uskutečnilo 4 - 6 setkání každé skupiny, celkem tedy v rámci projektu 25 jednání pracovních skupin. Každá skupina pro své přidělené agendy formulovala soubor vstupních údajů, které popisují daný proces a jejichž definice pak byla zpřesněna v několika krocích, aby byla data srovnatelná. Také byly definovány zdroje pro získání těchto dat (výkazy apod.) a skupina se dohodla na formulaci vzorců sady poměrových ukazatelů, které popisují výkon a kvalitu dané služby.

Během krátké doby bylo zpracováno velké množství dat, která byla převedena do tabulek absolutních hodnot, poměrových ukazatelů a grafů, se kterými lídři a členové pracovních skupin dále pracovali. Tato fáze byla náročná, protože se podrobně zabývala jednotlivými oblastmi státní správy a ověřováním, zda metodika sběru je jasně definovaná, shromážděné údaje srovnatelné a navržené ukazatele relevantní. Občas se stalo, že zástupci města doplnili nesprávné údaje a na další schůzce je opravovali.

V průběhu jara 2004 tak byly doladěny definitivní kvantitativní a kvalitativní ukazatele výkonu. V této fázi již měla každá skupina srovnatelná data a poměrové kvantitativní a kvalitativní ukazatele výkonu ze svých oblastí a mohla se zaměřit na jejich porovnávání mezi příslušnými městy ve skupině a hledání příčin rozdílů.

Na základě této analýzy začala potom jednotlivá města připravovat akční plány, kde uvedla cíl budoucích změn, popsala plánovaná opatření k jejich dosažení a časový horizont. Je však třeba říci, že k určitým změnám, např. přestavbě odboru nebo úřadu, někteří tajemníci přistoupili již v průběhu projektu, aby zjistili okamžitý efekt svého rozhodnutí.

---

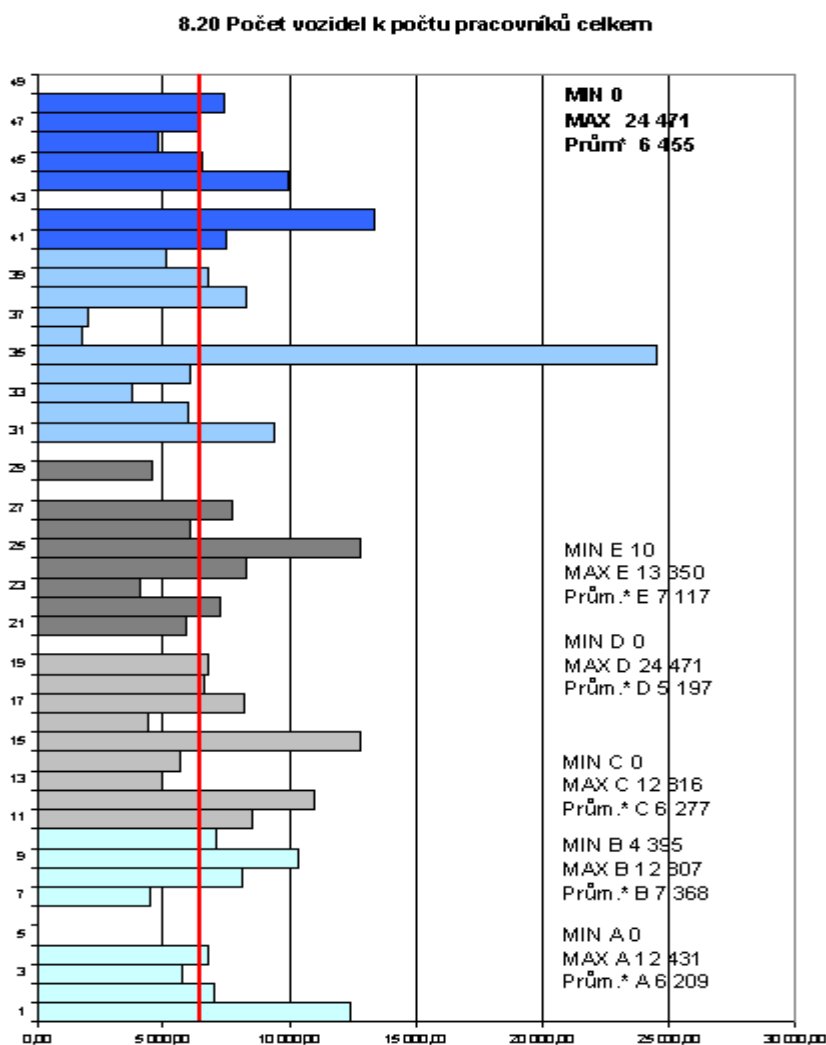
<sup>1</sup> Seznam agend viz Příloha 4.

Během celé doby trvání Projektu průběžně docházelo mezi účastníky k výměně zkušeností a v jednotlivých pracovních skupinách byly prezentovány, diskutovány a shromažďovány náměty na dobrou praxi, tj. v praxi ověřené inovační postupy, které se v jednotlivých městech. osvědčily a přinesly efekt.

Vlastní sběr dat za všechny agendy byl pro města náročný úkol, protože to znamenalo shromáždit celkem 392 vstupních dat z 29 agend. Před posledními jednáními pracovních skupin se podařilo připravit tabulky vstupních dat za všechny agendy a města. Vzniklo 648 poměrových ukazatelů, které byly zpracovány do formy tabulek a grafů porovnávajících výstupy 48 měst.

Na ukázka uvádím graf jednoho z ukazatelů určité agendy za 48 měst.

**Graf 1 - Počet vozidel k počtu pracovníků celkem**



Zdroj: HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu* [CD-ROM]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.

Tento graf například ukazuje počet zaregistrovaných vozidel ve správním obvodu k počtu pracovníků na této agendě na úřadu.

Pro popis se užívají následující zkratky<sup>1</sup>:

MIN – minimální hodnota souboru dat (ukazatelů)

MAX – maximální hodnota souboru dat (ukazatelů)

Prům<sup>\*</sup> - průměr za soubor dat (ukazatelů) „očistěný“ o extrémní hodnoty – tedy o MIN a MAX

V grafech jsou barevně odlišeny hodnoty jednotlivých skupin A-E, červená přímka představuje průměr za celý soubor.

Na základě těchto výstupů mohli lídři, tajemníci a další zapojené osoby dále porovnávat hodnoty ukazatelů konkrétního města v dalších oblastech činnosti úřadu vůči ostatním městům, zjistit rozdíly, snažit se hledat důvody těchto diferencí a poučit se z nich pro další práci a řízení úřadu. Tajemníci často používají tyto grafy při rozhodování o změně organizační struktury úřadu.

Prezentací výsledků na **1. české národní konferenci s mezinárodní účastí v Ostravě 8. – 9. 12. 2004** Projekt sice skončil, ale prakticky všechna zapojená města vyjádřila přání v benchmarkingu pokračovat a rozšířit jej i na další oblasti činností obcí III. typu<sup>2</sup>.

To je bylo velmi důležité, protože teprve poměrování hodnot svých ukazatelů za několik časových období může ukázat, zda uplatněné změny přinesly očekávaná zlepšení výkonu úřadu a kvality poskytovaných služeb.

## **2.2 Benchmarkingová iniciativa 2005**

### **2.2.1 Stručné shrnutí roku 2005**

Benchmarkingová iniciativa 2005 (dále jen BI 2005) vznikla jako dobrovolné, neformální sdružení obcí s rozšířenou působností. Při své činnosti vychází z výstupu a výsledku Projektu Benchmarking rozšířené působnosti obcí 3. typu (dále jen Projekt), který byl realizován v letech 2003 - 2004 za finanční podpory Kanadské agentury pro mezinárodní rozvoj (CIDA) a dalších partnerů<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu*. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s., 2004. s. 18.

<sup>2</sup> *Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 29.

<sup>3</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.

Účelem BI 2005 je porovnávání výkonnosti a kvality poskytovaných služeb ve vybraných agendách přenesené a samostatné působnosti, hledání dobré praxe, výměna zkušeností a učení se od druhých. Jejím cílem je zvyšovat efektivitu a kvalitu veřejných služeb. Seznam zakládajících členů BI 2005 (města, která navázala na spolupráci a výsledky dosažené v rámci Projektu) a nových členů (celkem 49) rozdělených dle velikosti (tj. počtu obyvatel ve správním územní) do 5 pracovních skupin (PS) + PS Finance<sup>1</sup>.

Pravidla fungování BI 2005 odsouhlasili přítomní členové Řídícího výboru dne 15. února 2005. Na tomto jednání byla představena základní koncepce činnosti BI 2005 s tím, že jednotlivé aktivity se budou odvíjet od kroku již zmíněného benchmarkingového cyklu.

Nová města se do činnosti PS zapojila po úvodním proškolení v benchmarkingu. Nově byla vytvořena PS Finance (PS F) s cílem zaměřit se na finanční stránku benchmarkingu, tj. verifikovat a precizovat metodiku výpočtu přímých, nepřímých a režijních nákladů za jednotlivé agendy a zejména vytvořit metodiku výpočtu nákladů na výkon státní správy.

Organizaci a koordinaci aktivit zajišťuje oddělení projektu Vzdělávacího centra pro veřejnou správu CR, o.p.s. (dále jen VCVS CR) na základě objednávek jednotlivých měst a fakturace poplatku za služby v oblasti benchmarkingu, který byl stanoven dle rozpočtu a očekávaného počtu členů.

PS se pravidelně setkávali, řešili a zpracovávali problematiku týkající se vybraných agend (viz příloha) pro každou PS (proces stejný jako u Projektu). Kromě stávajících agend PS B vytvořila také metodiku "superindikátoru" (agenda č. 41), která popisuje průřezové výkonnost úřadu v oblasti státní správy jako celku.

Dále docházelo ke schůzkám manažerky projektu (Jana Voldánové) a lídrů PS. Cílem schůzek týmu, bylo zajistit hladké fungování BI 2005 a koordinovaný postup aktivit.

Již na schůzi RV v únoru 2005 byla představena koncepce webu se záměrem zveřejnit ve veřejně přístupné části základní informace o benchmarkingu jako metodě řízení kvality, BI 2005, realizovaných projektech atd. V průběhu jara 2005 se postupně

---

<sup>1</sup>Pracovní skupiny a agendy rok 2005 viz Příloha 5

rozšiřovalo spektrum informací neveřejné části, kam mají přístup pouze členové iniciativy na základě přiděleného hesla a loginu. Jsou zde umístěny aktuální informace o dění v BI 2005, v jednotlivých PS, včetně pozvánek, zápisu z jednání, diskusního fóra, dobrých praxí, zpráv, kontaktu zapojených osob, souboru ke stažení, apod<sup>1</sup>.

Roční rozpočet na rok 2005 byl vypočítán ve výši 1,56 mil. Kč. Členský příspěvek byl vykalkulován a odsouhlasen RV v maximální výši 35000 Kč (nakonec však díky sehnáním dodatečným penězům snížen na 22 000).

Po roce od založení Benchmarkingové iniciativy 2005 bylo konstatováno, že díky společnému úsilí zástupců členských měst v PS, lídrů a pracovníku VCVS CR se podařilo splnit a v některých ohledech i překročit cíle, které jsme si dali pro rok 2005.

V metodikách 57 agend bylo definováno celkem 901 vstupních údajů a 562 poměrových ukazatelů. Byla vytvořena databázová aplikace, která pracuje v režimu on-line na webu, do které obce s rozšířenou působností zadaly údaje<sup>2</sup>.

### **2.2.2 Stručné shrnutí roku 2006**

Ze 49 členských měst se v roce 2006 rozhodla nepokračovat 2 města další 4 se zapojila do benchmarkingu v rámci již zmíněného projektu SROP Vysočina, tudíž v BI zůstalo 43 členů. V průběhu roku se však přidalo 5 nových měst.

Dále se začaly v rámci BI porovnávat 4 městské části Statutárního města Ostravy. Celkem tedy v roce 2006 měla BI 48+4 členy, rozdělených do 6 pracovních skupin + skupina Finance – zastoupení všech pracovních skupin kromě skupiny městských částí Ostravy. Zkoumané agendy zůstaly stejné<sup>3</sup>

Cíle, které byly stanoveny na rok 2006, se podařilo splnit. Podařilo se zvýšit počet členů, vytvořit metodiku „čištění“ dat a „vyčistit“ 22 agend. V metodikách 57 definovaných agend bylo definováno celkem 901 vstupních údajů a 562 poměrových ukazatelů<sup>4</sup>.

Roční rozpočet na rok 2007 byl odsouhlasen ve výši 1,57 mil. Kč. Členský příspěvek pak byl vypočten na 36 045 Kč.

<sup>1</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.

<sup>2</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.

<sup>3</sup> Pracovní skupiny a agendy rok 2006 viz Příloha 5

<sup>4</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2006.

### 2.2.3 Stručné shrnutí roku 2007

V roce 2007 se počet zapojených měst opět změnil<sup>1</sup>. Účast ukončila tato města – Ostrov (D), Teplice (A).

Do iniciativy se zapojila nová města – celkem 10 a vznikla tak nová skupina N. Konečný počet měst zapojený do původního projektu je celkem 56.

V roce 2007 města data porovnávala v celkem 57 agendách, které byly vytvořeny v minulých letech, žádná nová agenda se do seznamu nepřidala.

Řídící výbor iniciativy se uskutečnil 6.12.2007 v Praze za účasti členů a lídrů. Na programu bylo shrnutí práce za rok 2007 a vytyčení cílů pro rok 2008. Cíle, které byly stanoveny na rok 2007, se podařilo splnit. Podařilo se zvýšit počet členů, vytvořit metodiku „čištění“ dat a „vyčistit“ další agendy, vydat příručku „dobrých praxí“. V roce 2008 vznikne nová agenda Czech Point.

Všichni členové se rozhodli pokračovat v projektu i v roce 2008, příspěvek na činnost budou města platit ve výši 39 000 Kč.

## 2.3 Vlastní zhodnocení benchmarkingové iniciativy

Sledováním benchmarkingové iniciativy po dobu pěti let jsem dospěla k následujícím poznatkům.

Především je chvályhodné, že **počet zapojených měst se zvětšil** a neodradil je fakt, že města již třetí rok platí **příspěvek** na provoz této iniciativy ze svého rozpočtu a jeho výše se pohybuje okolo 35 000 Kč, což **není zanedbatelná položka**. A to především u menších měst. **Stalo by ale možná za zvážení, zda by města neměla platit příspěvek dle nějakých parametrů**, např. počet obyvatel ve správním obvodu. **Potvrzuje to však moji domněnku, že členové získávají z této iniciativy mnoho poznatků**, zkušeností a porovnatelných údajů, které využívají v běžném chodu úřadu.

Na druhou stranu, při podrobném zkoumání agend jsem došla však k závěru, že **počet sledovaných agend se zbytečně rozšiřoval** a nyní je opravdu zbytečně vysoký, stejný názor vyslovili i zástupci města Přelouče a je to i názor jiných zapojených měst. Stává se pak, že zástupci měst nestačí včas doplňovat sbíraná data kvůli kvantitě, následně se objevují chyby, které zkreslují konečný výsledek sledování.

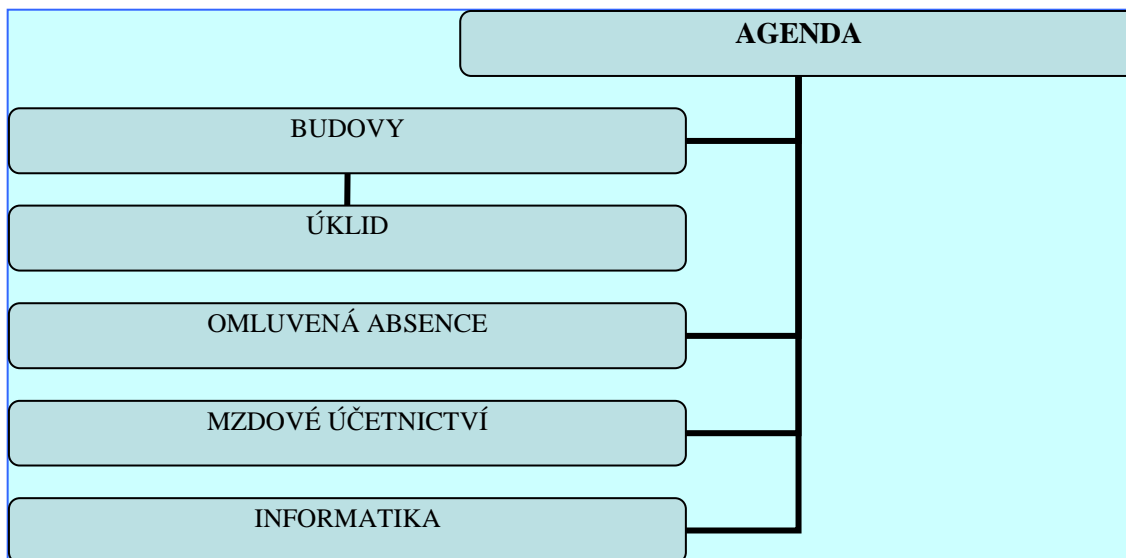
**Navrhovala bych proto zmenšení počtu sledovaných agend.**

---

<sup>1</sup> Rozdělení měst v roce 2007 viz Příloha 6

Zejména bych vyloučila agendy:

**Obrázek 9 – Nepodstatné agendy**



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučuji se nadále věnovat agendám, které sledují správní činnosti jednotlivých úřadů, kde se daří porovnávat výkony úřadů. Myslím, že nejdůležitější je vždy pečlivě sbírat data, aby vynaložené úsilí přineslo kýžený výsledek a mělo smysl při porovnávání mezi zapojenými úřady. **Navrhuji, aby se v současné době zapojená města soustředila na kvalitu sbíraných dat, ne již na kvantitu sledovaných údajů.**



## 3 Aplikace benchmarkingu na Městském úřadu Přelouč

### 3.1 Město Přelouč

#### 3.1.1 Historie města

Přelouč patří k nejstarším historicky doloženým místům regionu. První zmínka se datuje do roku 1086, kdy král Vratislav I. věnoval Přelouč benediktinskému klášteru v Opatovicích. S klášterem byla úzce spjata až do husitských válek. Na příhodném místě zde na vrcholu opukové terasy vysoko nad Labem vzniklo tržní centrum, pro které získal opatovický klášter od krále Přemysla Otakara II. v roce 1261 městské privilegium<sup>1</sup>.

#### Obrázek 10 – Městský znak - Rošt



Zřejmě již od této doby užívá Přelouč jako svůj znak černý rošt ve zlatém poli, atribut sv. Vavřince, patrona Opatovického kláštera. Na městské pečeti je však znak doložen až v 16. století.

Zdroj: Město Přelouč, *Historie města*. [online]. [cit. 2006-01-14]. <http://www.mestoprelouc.cz/město/historie.htm>

Po objevení stříbrných ložisek a rozmachu těžební činnosti v Kutné Hoře od konce 13. století vzrostl i význam Přelouče jako strategického tranzitního místa při labském brodu na spojnici Kutné Hory s Hradcem Králové. Koncem 14. století zřídil opatovický klášter při přeloučském konventu i samostatné probošství.

V roce 1580 potvrdil Rudolf II. privilegia královského komorního města. Změnu ve vývoji Přelouče přinesla až první polovina 19. století v souvislosti se stavbou nové císařské silnice a zvláště pak železnice. Díky napojení na železniční obchodní tepnu se záhy stala Přelouč po Pardubicích druhým hospodářsky nejvýznamnějším městem pardubického regionu. Od roku 1850 do roku 1960 měla Přelouč status okresního města<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Město Přelouč, *Historie města*. [online]. [cit. 2006-01-14]. <http://www.mestoprelouc.cz/město/historie.htm>

<sup>2</sup> Město Přelouč, *Historie města*. [online]. [cit. 2006-01-14]. <http://www.mestoprelouc.cz/město/historie.htm>

### 3.1.2 Charakteristiký popis města

Přelouč se nachází ve východním Polabí, je součástí Pardubického kraje. Přelouč leží na řece Labi v nadmořské výšce 220 m. Má v současné době 9144 obyvatel a katastrální rozlohu (včetně integrovaných obcí) 30,5 km<sup>2</sup>. Převážná část obyvatel Přelouče žije v lokalitě městského typu, asi 1500 obyvatel žije v 7 místních částech - Klenovka, Lhota, Lohenice, Mělice, Škudly, Štěpánov a Tupesy, kde převládá bydlení venkovského typu. Poměr žen a mužů je téměř vyrovnaný.

Nejvíce je v Přelouči zastoupena věková generace mezi 20. a 30. rokem života - 16,5 %. V produktivním věku je pak 70,7 % obyvatel. Mezi obyvateli převládá střední dosažené vzdělání - 66,5 %. Výrazně jsou však zastoupeni i lidé s pouze dosaženým základním vzděláním - 22,5 %. Průměrná míra nezaměstnanosti Přeloučska se pohybuje v rozmezí 7 – 11%.

**Obrázek 11 – Poloha Přelouče**



Zdroj: Vlastní zpracování

Městem prochází silnice I/2 (Kutná Hora - Pardubice) a II/333 (Hradec Králové - Přelouč). U Lhoty se na silnici I/2 napojuje silnice II/322 (Kolín - Přelouč). Výhodou je poloha na železniční trati Praha - Česká Třebová. Přelouč je rovněž výchozí stanicí lokální trati do Práchevic. Významným rozvojovým faktorem bude splavnění Labe, které tvoří severní hranici průmyslové zóny města. V srpnu roku 2004 bylo rovněž slavnostně otevřeno nové přemostění železniční trati Praha – Česká Třebová.

### 3.1.3 Infrastruktura města

Obrázek 12 – Občanská záložna

V průběhu devadesátých let byly zrestaurovány všechny budovy na náměstí, aby Přelouč reprezentovaly a připomínaly skvělou práci stavitelů v minulosti (budova Městského úřadu Přelouč, Základní školy Masarykovo náměstí a Občanské záložny). Rovněž ostatní místa se postupně opravují a



Zdroj: Vlastní zpracování

dostávají novou, lepší tvář (např. církevní památky – katolický a evangelický kostel)

Pro rozmanité potřeby občanů léta slouží několik institucí. Městská knihovna ve městě již léta funguje a má nyní regionální funkci, kino je také prozatím v provozu.

Síť vzdělávacích zařízení je mimo dvou základních škol zastoupena gymnáziem a odborným technickým učilištěm. Je zde využíváno několik mateřských škol, praktická škola a základní umělecká škola. Mezi jednu z nejvýznamnějších kulturních událostí patří každoroční udílení Cen za nejlepší výkon v dabingu na počest slavného rodáka Františka Filipovského, touto akcí město Přelouč vešlo v povědomí i za hranicemi našeho kraje.

Město Přelouč informuje své občany o probíhajících akcích a plánovaných aktivitách prostřednictvím internetových stránek a měsíčníku Rošt, který již léta vydává. Pro sportovní vyžití občanů je k dispozici Sokolovna, kde Sokol Přelouč nabízí desítky sportů, využíván je také fotbalový a ragbyový stadion či tenisové kurty a od roku 2007 také fitness centrum.

Tradice výrobního sektoru v Přelouči spočívá především v elektrotechnickém a strojírenském průmyslu, jenž byl reprezentován koncem osmdesátých let zejména státními podniky TESLA a VOP (Vojenský opravárenský podnik). V průběhu privatizace a následné ekonomické transformace došlo k rozpadu podniku Tesla. Stagnující výrobu se pokusilo oživit postupně několik dalších subjektů, z nichž za nejméně úspěšný lze považovat firmu KIEKERT-CS, s.r.o. Tato firma je dnes

majoritním zaměstnavatelem pro obyvatele Přelouče a blízkého okolí. Do nedávné doby druhý nejvýznamnější zaměstnavatel VOP je aktuálně ve fázi vyhlášení konkurzního řízení.

Elektrotechnický průmysl a strojírenství v současné době reprezentují vedle již zmiňované firmy KIEKERT další subjekty, např. ELFIM, spol. s r.o., UNIT EXPERT STAVIMA, s.r.o., ELPLAST, spol. s r.o., SVOS, spol. s r.o., ELMET spol. s r.o., TEPOSTOP, s.r.o., MONTIFER s.r.o. nebo MOVER, s.f. Na výrobu zařízení pro zemědělství se specializují firmy AGRA - BOHEMIA, a.s. a BRUNNTHALLER s.r.o.

Stavebnictví je v Přelouči zastoupeno několika významnějšími podnikatelskými subjekty (Stavební podnik Přelouč, s.r.o., Montáže Nova styl spol. s r.o. a ZIKURAT spol. s r.o.). Významným subjektem z tohoto oboru je také v Přelouči nově působící firma BETA a.s. Olomouc, která sídlí v nové průmyslové zóně (viz níže).

Specifickým odvětvím je výroba pryžových a plastových výrobků, kterým se zabývá firma Serum-Werk CZ, s.r.o.

Zpracovatelský průmysl je zastoupen především podniky průmyslu potravinářského (menší pekárny) a textilního (výroba oděvů).

Zemědělská výroba je soustředěna zejména v okolních obcích nebo v místních částech, v samotném městě je zastoupena minimálně (Výrobní a obchodní družstvo Přelouč).

V provozu je několik poboček bank a pojišťoven (Komerční banka, GE Money bank, Česká spořitelna, Česká pojišťovna, Kooperativa a další). Ve městě sídlí Finanční úřad a Úřad práce s referátem státní sociální podpory. Rovněž je zde fungující poliklinika a množství soukromých lékařů.

## **3.2 Městský úřad Přelouč**

Městský úřad byl založen na základě ústavních článků 8, čl. 99-105 Ústavy ČR (ústavního zákona č. 1/1993 Sb., ve znění novel) a ve smyslu 2. článku části druhé Evropské charty místní samosprávy, podepsané na půdě Rady Evropy ve Štrasburku dne 28. května 1998, které deklarují a uznávají právo místních společenství občanů na samosprávu a stanoví základní principy a zásady pro výkon místní samosprávy územními samosprávnými celky; a dále na základě § 1 zákona č. 36/1960 Sb., o územním členění státu, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 367/1990 Sb.,

o obcích, ve znění pozdějších předpisů, který byl zrušen a nahrazen zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, jež ve svých úvodních ustanoveních stanoví základní charakteristiku obcí jakožto veřejnoprávních korporací a základních (nižších) územních samosprávných celků.

Městský úřad v Přelouči tvoří starostka, místostarosta, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele městského úřadu stojí starostka města. Rada města zřídila pro jednotlivé úseky činnosti odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci městského úřadu.

**Organizační strukturu města Přelouče<sup>1</sup>** tvoří zastupitelstvo města, výbory zastupitelstva, rada města, komise rady, starostka, místostarosta, tajemník, jednotlivé odbory a oddělení a ostatní zvláštní orgány.

**Zastupitelstvo města** je složeno z členů zastupitelstva. Počet členů závisí na počtu obyvatel města. Jelikož město Přelouč má obyvatel do 10.000, počet členů zastupitelstva se proto může pohybovat mezi 11 a 25. Přeloučské zastupitelstvo má 21 členů. Zastupitelstvo města rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti města, ve věcech patřících do přenesené působnosti, jen když to tak stanoví zákon o obcích nebo zvláštní zákon. Dne 6.11.2006 zastupitelstvo zvolilo současnou starostku města a jednoho místostarostu. Ustavování zastupitelstva, jeho pravomoce a jednání, práva a povinnosti členů zastupitelstva jsou upraveny v § 67 až 96 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

**Výbory zastupitelstva** plní úkoly, kterými jej pověřil zastupitelstvo obce. V Přelouči jsou zřízeny výbory finanční, kontrolní, majetkový a osadní.

**Rada města** je výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti a za její výkon odpovídá zastupitelstvu města. V oblasti přenesené působnosti přísluší radě města rozhodovat, jen stanoví-li to zákon. Radu města tvoří starostka, místostarosta a další členové rady, celkem 7 členů. Působnost a pravomoce rady jsou upraveny v ustanovení § 99 - §102 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Rada města plní funkci zřizovatele a zakladatele vůči těmto právnickým osobám (samostatné příspěvkové organizace):

---

<sup>1</sup> Organizační struktura města Přelouče viz Příloha 7.

- Základní škola, Smetanova ulice
- Základní škola, Masarykovo náměstí
- Praktická škola
- Základní umělecká škola
- Mateřské škola, Kladenská ulice
- Mateřská škola, ulice Za Fontánou
- Školní jídelna
- Dům dětí a mládeže
- Kulturní služby
- Městská knihovna
- Technické služby

**Komise rady** jsou iniciativní a poradní orgány rady obce. V Přelouči jsou zřízeny komise školská a kulturní, sociálního zabezpečení, FOMBFP<sup>1</sup>, bezpečnostní a dopravy, SPOZ<sup>2</sup>, rozvoj měst a komise sportu.

**Starostka města** zastupuje město navenek. Je volena zastupitelstvem města z řad svých členů. Starostka za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu města. Starostka města jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka městského úřadu a stanoví jeho plat. Starostku v době nepřítomnosti zastupuje místostarosta. Jedná a rozhoduje ve všech věcech, které jsou svěřeny starostce města.

**Tajemník** městského úřadu je odpovědný za plnění úkolů městského úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostce města. Tajemník se zúčastňuje zasedání zastupitelstva měst a schůzí rady města s hlasem poradním. Tajemník městského úřadu nesmí vykonávat funkce v politických stranách a v politických hnutích.

**Odbory** jsou zřízeny radou města, ale ze své činnosti jsou odpovědní tajemníkovi městského úřadu. V Přelouči existuje celkem 8 odborů. Názvy jednotlivých odborů lze vyčíst z organizační struktury.

---

<sup>1</sup> Komise pro fond obnovy města a bytového fondu.

<sup>2</sup> Komise sboru pro občanské záležitosti.

### 3.2.1 Městský úřad Přelouč – samostatná působnost

MěÚ Přelouč je úřad obce s rozšířenou působností, tzv. III. typu. Tyto obce byly stanoveny zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Je to typ úřadu, který vedle samostatné působnosti vykonává i státní správu v přenesené působnosti. Tuto státní správu však ještě vykonává i na území druhých obcí, tj. obce spadající do jejich správního obvodu.

Samostatnou působností je působnost samosprávná zakotvená v právu na samosprávu a v ústavním ustanovení, podle kterého je obec samostatně spravována zastupitelstvem. Do této samostatné působnosti smí stát zasahovat, jen vyžaduje-li to ochrana zákona a jen způsobem stanoveným zákonem<sup>1</sup>.

Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce. Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

Do samostatné působnosti obce Přelouč ze zákona tedy patří:

- hospodaření obce,
- rozpočet a závěrečný účet obce,
- peněžní fondy obce,
- právnické osoby obce a organizační složky obce a účast obce v právnických osobách,
- osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvl. orgánů obce,
- organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu,
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce,
- místní referendum,
- obecní policie,

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, P. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť územní samosprávy I. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2954-4. s. 12.

- ukládání pokut za správní delikty,
- program rozvoje územního obvodu obce,
- spolupráce s jinými obcemi,
- ostatní.

### 3.2.2 Městský úřad Přelouč - přenesená působnost

Přenesená působnost obcí je dekoncentrovaná státní správa svěřená obcím na základě článku 105 Ústavy ČR<sup>1</sup>.

MěÚ v Přelouči v rámci přenesené působnosti převzal od ledna 2003 správní činnosti z bývalého okresního úřadu v Pardubicích.

Jde o tyto činnosti:

- vedení registrů obyvatel,
- vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- vydávání řidičských průkazů,
- vedení registru motorových vozidel,
- správní úřad pro silnice II. a III. třídy,
- ochrana kulturních památek v územním obvodu (tuto činnost město zabezpečuje prostřednictvím Magistrátu Pardubice – veřejnoprávní smlouva ),
- sociálně – právní ochrana dětí,
- státní správa lesů,
- rybářství a myslivost,
- vodohospodářství ,
- povodňový orgán,
- hospodaření s odpady,
- ochrana přírody a ovzduší,
- živnostenský úřad.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, P. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť územní samosprávy I. díl.* Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2954-4. s. 12.



### 3.3 Benchmarking Městského úřadu Přelouč

#### 3.3.1 Přelouč a skupina D v rámci Projektu – roky 2003 - 2004

V průběhu roku 2003 rozhodla Rada města Přelouče o zapojení města do benchmarkingové iniciativy, která trvá do současnosti. Jednalo se o již zmíněný Projekt, který se týká obcí s rozšířenou působností. Město Přelouč tuto možnost uvítalo z důvodu porovnání dostupných ukazatelů s ostatními městy v České republice.

Dalším důvodem byla možnost výměny zkušeností mezi městy v oblasti reformy veřejné správy, která přinesla řadu nových úkolů pro tato města, respektive byla na ně převedena odpovědnost z bývalých okresů. Rada města pověřila vedením Projektu benchmarkingu v Přelouči vedoucího úřadu pana Ing. Václava Damborského .

Město Přelouč se zapojilo do Projektu v pracovní skupině D. Tato skupina byla zastoupena českými městy se správním obvodem cca 17000 – 28 000 a na vlastní přání se připojilo město Boskovice z Moravy se správním obvodem cca 50000 obyvatel.

Tabulka 1 – Obce a počty jejich obyvatel skupiny D

Obec	Počet obyvatel obce k 1.1.2003	Počet obyvatel správního obvodu k 1.1 2003
Boskovice	11359	50296
Dačice	7937	20308
Kralovice	3490	21941
Nový Bydžov	7201	17053
Ostrov	17451	28363
Přelouč	9144	24199
Stříbro	7781	16649
Varnsdorf	16040	20707
Vimperk	8281	17736
Vrchlabí	13171	28004
Žamberk	6153	28742

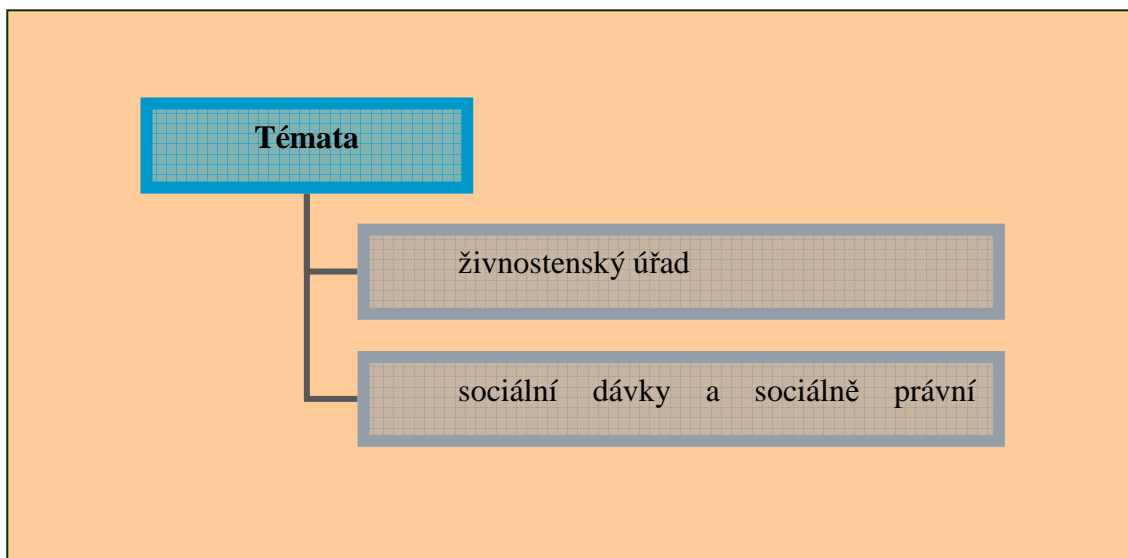
Zdroj: Vlastní zpracování

##### 3.3.1.1 Pracovní schůzky a jejich stručný obsah

Zástupci měst pracovní skupiny D se sešli poprvé v prosinci 2003, kde si ujasnili četnost příštích schůzek a nastínily program této první schůzky.

Na tomto úvodním zasedání v Čelákovících se skupina shodla na výběru dvou témat, kterými se budou zabývat , a to:

Obrázek 13 – Řešená témata roku 2003 a 2004 skupinou D



Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhé schůzce v lednu 2004 v Novém Bydžově se účastníci domluvili na konečném výběru ukazatelů u agendy ŽÚ a na upraveném výběru ukazatelů u agendy sociálních dávek a SPO.

Na třetím setkání v březnu opět v Novém Bydžově byl zaznamenán rozdílný přístup k vyplňování některých údajů a účastníci si upřesnili znovu metodiku vyplňování a dále navrhli, aby se v budoucích tabulkách a grafech vyznačovaly průměrné hodnoty (vyloučení MIN a MAX – uvedeno v ukázce grafu).

Na čtvrté schůzce ve Varnsdorfu se potvrdil konečný výběr ukazatelů pro obě agendy a údaje, ze kterých jsou údaje vypočítány.

Na páté schůzce v Přelouči byla k dispozici nultá verze souboru ukazatelů za celý projekt, který účastníci analyzovali postupně dle klíče:

- I. grafické a datové výstupy u „vlastních“ agend dotčené skupiny
- II. grafické a datové výstupy u „cizích“ agend, jejichž ukazatele vytvářely jiné skupiny

Účastníci si zkontrolovali dodaná data za rok 2003 a odsouhlasili konečnou podobu výstupů, tzn. tabulek, grafů. Shodli se na pokračování projektu v dalších letech.

Celý projekt je velmi rozsáhlý a není cílem mé práce ho podrobně popisovat, ale pro přiblížení celého procesu benchmarkingu uvádím tabulku a některé grafy agendy

ŽÚ jako ukázkou konečné podoby procesu sběru dat. Tato data se rozhodla všechna města ve skupině D dodat a zkoumat.

Následující ukázkou uvádím i z důvodu, že Přelouč má v současné době svého zástupce „přítele na telefonu a e-mailu“-tedy poradce pro celou agendu ŽÚ pro ostatní zúčastněná města v Projektu, je to paní Jitka Lorencová, vedoucí odboru ŽÚ MěÚ Přelouč.

### 3.3.1.2 Živnostenský úřad

Pro vytvoření konečných 8 ukazatelů sledovala skupina D celkem 22 dat, která jsou uvedena i s čísly v následující tabulce.

Tabulka obsahuje data města Přelouče za rok 2003 a pro porovnání údaje za rok 2004. Tato data byla poskytnuta odborem živnostenský úřad dle skutečnosti.

Tabulka 2 – Data ŽÚ

Číslo pole	Název pole	Hodnota za roky:	
		2003	2004
18.1	Počet podnikajících osob	3924	4001
18.2	- z toho aktivně	3436	3256
18.3	Počty živností	6636	7014
18.4	- z toho aktivně	5729	5885
18.5	Počet nových živnostenských oprávnění vydaných	431	446
18.6	Počty změnových živnostenských oprávnění	453	491
18.7	Počty přerušení a pokračování v provozování živnosti	527	958
18.8	Počty zrušení oprávnění rozhodnutím ŽÚ	46	35
18.9	Počty změn údajů o provozovně	429	632
18.10	Ostatní úkony registrace	872	1087
18.11	Celkem všech úkonů	2758	3649
	/součet řádků 18.5 až 18.10/		
18.12	Celkem správní poplatky v Kč	535050	534950
18.13	Počet kontrol	260	426
18.14	Počet uložených blokových pokut (v ks)	32	65
18.15	Počet uložených blokových pokut (v Kč)	33900	82100
18.16	Počet uložených pokut ve správním řízení (v ks)	12	10
18.17	Počet uložených pokut ve správním řízení (v Kč)	31300	32000
18.18	Počet registračních pracovníků	4	3
18.19	Počet kontrolních pracovníků	3	2
18.20	Celkem pracovníků živnostenského úřadu	7	5
	/součet řádků 18.18 a 18.19/		
18.21	Počty stížností	24	20
18.22	- z toho oprávněných	24	5

Zdroj: MěÚ Přelouč

Ne všechna data byla využita pro tvorbu ukazatelů, ale účastníci trvali na tomto složení dat, aby si mohli průběžně kontrolovat stav agendy s jinými městy (např. počet živností).

Vznikly ukazatelé hlavní a doplňkové. Jako hlavní ukazatele v této agendě vznikly:

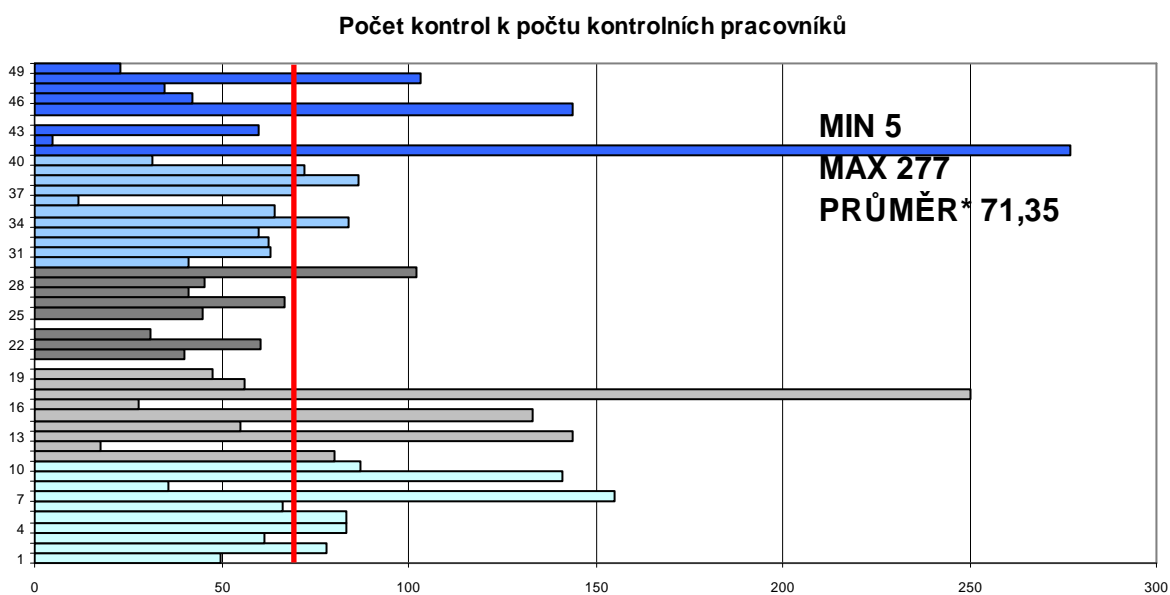
**Obrázek 14 – Hlavní ukazatelé agendy ŽÚ**

Zdroj: Vlastní zpracování



V následujícím grafu 2 uvádím počet kontrol/počet kontrolních pracovníků ŽÚ. Skupina D je zde znázorněna světle modrou barvou. Data zde zpracovaná jsou za rok 2003 a město Přelouč můžeme nalézt pod číslem 38.

**Graf 2 - Počet kontrol/Počet kontrolních pracovníků ŽÚ**



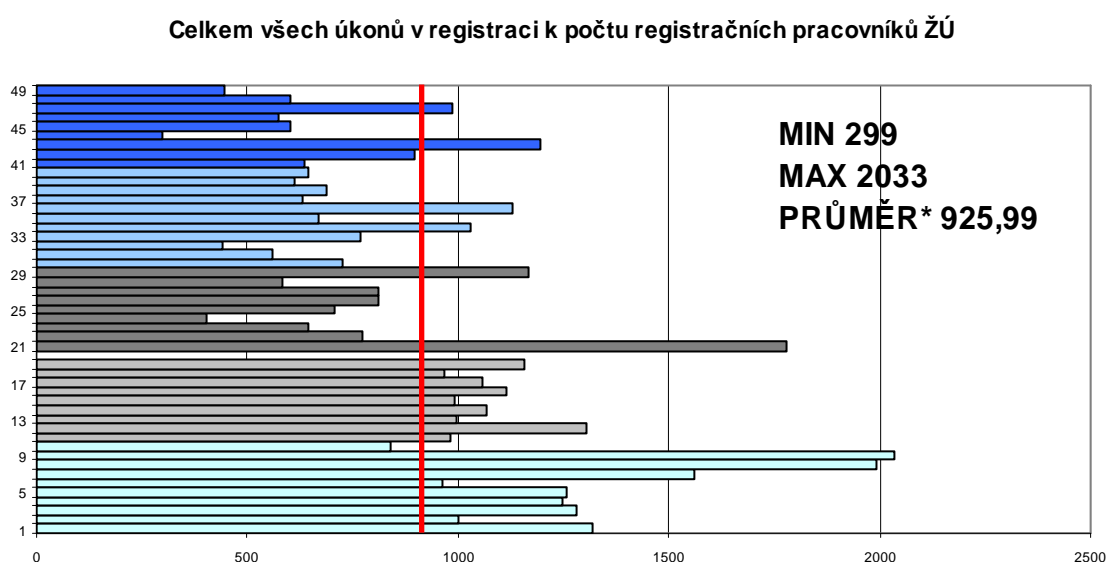
Zdroj: HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu* [CD-ROM]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.

Kvantitativní ukazatel, který je v tomto grafu znázorněn popisuje, kolik kontrol (ve sledovaném období 2003) připadá na 1 zaměstnance kontrolního oddělení živnostenského úřadu. Ukazuje vytižení jednotlivých zaměstnanců a četnost kontrol u živnostníků. Na tomto grafu je zřejmé, že produktivita kontrolních pracovníků se značně liší a není zde podstatná velikost města. Ve všech skupinách jsou podobné rozdíly.

Město Přelouč č. 38 v tomto ukazateli nepřesahuje dramaticky průměrnou hodnotu.

V následujícím grafu 3 uvádím celkový počet všech úkonů v registraci. Skupina D je zde opět znázorněna světle modrou barvou a data zde zpracovaná pocházejí za rok 2003. Město Přelouč můžeme nalézt pod číslem 38.

**Graf 3 - Celkem všech úkonů v registraci**



Zdroj: HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu* [CD-ROM]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.

Další kvantitativní ukazatel popisuje, kolik úkonů připadá v průměru na jednoho zaměstnance registračního oddělení ŽÚ. Ukazuje vytiženost pracovníků, může být však ovlivněn strukturou živnostníků ve správním obvodu (extrémní počet asijských stánkařů v některých regionech). Zde si můžeme všimnout významných rozdílů. Ve dvou prvních skupinách téměř všechna města přesahují průměr (značná vytiženost pracovníků), ovšem v ostatních skupinách zdaleka nedosahují průměru.

Tyto výsledky vedly tajemníka MěÚ Přelouč k pozorné kontrole ostatních ukazatelů a zjistil, že v oblasti registrace jeho ŽÚ nedosahuje průměrné produktivity. Tyto poznatky se odrazily v konečném uspořádání odboru, kdy se zrušila jednotlivá oddělení a zaměstnanci se naučili vzájemné zastupitelnosti. Ke konci roku 2004 se počet zaměstnanců ŽÚ snížil ze 7 zaměstnanců na 5, jak je možno vidět ve shora uvedené tabulce Data ŽÚ.

K podobným závěrům došel tajemník i po rozboru agend sociálního odboru, kde se taktéž vytiženost pracovníků pohybovala pod průměrem.

Tajemník úřadu se po podrobné analýze na těchto dvou agendách sociálního odboru rozhodl spolu s vedoucí odboru pro reorganizaci sociálního odboru a na konci roku 2004 došlo ke snížení zaměstnanců na oddělení dávek a na oddělení SPO. Zapojení města do benchmarkingu přineslo možnost srovnání s ostatními městy a pomohlo tajemníkovi při rozhodování o snížení počtu zaměstnanců.

### 3.3.2 Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2005

Tabulka 3 - Počet obyvatel správního obvodu měst skupiny D k 31.12.2004

Obec	Počet obyvatel správního obvodu k 31.12.2004
Dačice	20247
Kralovice	22078
Nová Paka	13158
Nový Bydžov	17009
Ostrov	28780
Přelouč	24048
Varnsdorf	20585
Vrchlabí	28616
Žamberk	28742

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Řešené agendy

Pracovní skupina D na svém úvodním jednání v roce 2005 v Kralovicích konstatovala, že někdy „méně je více“ a proto byl jednomyslně přijat návrh na řešení pouze jedné agendy. Po rozsáhlé diskusi, ze které zazněly návrhy na tři analyzované oblasti, byla hlasováním zvolena agenda:

#### 49. Příspěvkové organizace – školská zařízení<sup>1</sup>

Pracovní skupina si byla vědoma složitosti této agendy, již na úvodním jednání v Kralovicích bylo určeno, že analýza musí pokrýt jak mateřské a základní školy, tak i školní jídelny, speciální školy, základní umělecké školy a domy dětí a mládeže. Někteří tajemníci také navrhovali, aby analyzovaná data a z nich vypočítané ukazatele zahrnovaly celkové informace za školství v samostatné působnosti (počet zaměstnanců, finanční ukazatele aj.).

Agenda je náročná i vzhledem k neustálým změnám příslušné legislativy (např. změna formulářů, výkazových listů, názvu, pojmů) a také obdobím, za které se sbírají relevantní data. To je totiž diferencované podle typu školského zařízení a rozdílné od kalendářního roku.

Pracovní skupina D se v roce 2005 setkala celkem 4x, všechna pracovní jednání byla jednodenní:

Kralovice, 29.3.2005;

Vrchlabí, 24.5.2005;

Dačice, 27.9.2005;

Žamberk, 9.11.2005<sup>2</sup>.

#### **Agenda 49 Příspěvkové organizace – školská zařízení**

Hlavním důvodem pro tuto agendu, byla snaha zmapovat a identifikovat značně nepřehlednou oblast. Obtížnost problematiky je dána tím, že spadá jak do samostatné tak i přenesené působnosti, neustálou změnou legislativních souvisejících předpisů a rozdílným obdobím pro sbírání a vykazování dat.

Již na úvodní schůzce bylo určeno, že agenda bude rozdělena do šesti dílčích oblastí: oblast mateřských škol, základních škol, speciálních škol, oblast školních jídelen, domů dětí a mládeže a základních uměleckých škol.

Problémem při analýze této agendy je rovněž existence školských zařízení, u nichž není zřizovatelem obec. Tato skutečnost se projevila i v nutnosti sjednocení vykazování „nulových hodnot“, kdy „nula“ vyplněná u souhrnných dat (např. celkový

---

<sup>1</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.

<sup>2</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.

počet školského zařízení jednotlivého typu), je potřebná pro zjištění průměrných hodnot, zatímco „nula“ vyplněná u navazujících dat (např. počet zaměstnanců) by hrubě zkreslila výsledné ukazatele. Tento problém byl vyřešen v průběhu roku.

### **Přehled hlavních ukazatelů**

Vzhledem k rozsahu řešené agendy bylo stanoveno 17 ukazatelů, které mají mít požadovanou vypovídající hodnotu pro analyzovanou oblast a které jsou porovnatelné mezi jednotlivými městy a příp. jejich rozbor může posloužit při implementaci dobrých praxí.

Z těchto 17 ukazatelů byly za hlavní vymezeny tyto:

49.1 Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) + Přímé náklady na vzdělávání na jedno dítě v (MŠ)

49.4 Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) + Přímé náklady na vzdělávání na jednoho žáka (ZŠ)

49.8 Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) na jeden vydaný oběd za rok (bez vydaných obědu pro cizí)

49.11 Přímé náklady na vzdělávání + Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) na jednoho žáka (ZvŠ)

49.14 Přímé náklady na vzdělávání + Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) na jednoho žáka (ZUŠ)

49.17 Přímé náklady na vzdělávání (NIV) + Neinvestiční příspěvek od zřizovatele (provozní náklady, služby) na jednoho žáka (DDM)<sup>1</sup>.

Hlavní úkoly, které si pracovní skupina vytyčila na prvním setkání v roce 2005, byly splněny.

Na jednání v Žamberku a při konzultacích na Řídícím výboru v Praze dne 21.11.2005 nebyly k činnosti pracovní skupiny (ani projektu jako takového) vneseny žádné zásadní připomínky, které by vedly k uvažování účastníků pracovní skupiny D o nezapojení do pokračování projektu. Podle názoru členu pracovní skupiny D nebude tato skupina v roce 2006 vyžadovat analýzu další agendy, ale spíše precizaci agend stávajících.

---

<sup>1</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.



Důraz bude rovněž kladen na předávání dobrých praxí a tvorbu procesních map, ze strany lídra bude snahou o těchto dobrých praxích a procesních mapách informovat vně skupiny, např. formou neveřejné části webových stránek projektu.

### 3.3.3 Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2006

Tabulka 4 – Města skupiny D v roce 2006

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností k 31.12.2005
Dačice	7835	20177
Kralovice	3438	21765
Nový Bydžov	7123	17009
Nová Paka	9217	13578
Ostrov	NA	NA
Přelouč	8952	24170
Stříbro	7781	16649
Varnsdorf	16000	20902
Vrchlabí	12854	28742
Žamberk	6038	28742

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní skupina zůstala v roce 2006 z hlediska počtu členů konsolidovaná. Nebyla analyzována další agenda, zůstaly tak stávající agendy:

*živnostenský úřad* - z Projektu

*sociální dávky a sociálně právní ochrana* - z Projektu

*příspěvkové organizace* – školská zařízení – z BI 2005

Pracovní skupina se v roce 2006 setkala celkem 3x:

1. Nová Paka, 14.2.2006 (odsouhlasení plánu 2006, sloučení 12 původních ukazatelů do 4 složených grafů, diskuze problémů),
2. Nový Bydžov, 18.4.2006 (analýza agend, diskuze odchylek, představení nového pracovního programu),
3. Varnsdorf, 28.8.2006 (podrobnější analýza agend, upozornění na problémy, stanovení nové náplně dalších jednání v rámci BI 2005)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2006.

Hlavní úkoly byly za rok 2006 splněny, byl kladen důraz především na sdílení tzv. dobrých praxí, výměna zkušeností, námětů připomínek

### 3.3.4 Přelouč a skupina D v rámci BI 2005 – rok 2007

Tabulka 5 – Města skupiny D v roce 2007

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností k 31.12.2007	Počet úředníků k 31.12.2007
Dačice	7793	19938	73
Kralovice	3438	21844	72
Nový Bydžov	7237	17402	62
Nová Paka	9217	13400	64
Přelouč	8982	24446	83
Varnsdorf	16012	20885	104
Vrchlabí	12854	28690	111
Žamberk	6008	28581	86

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní skupina se zmenšila v roce 2007 o dva členy. Nebyla analyzována další agenda, zůstaly tak stávající agendy v rámci skupiny:

*živnostenský úřad - z Projektu*

*sociální dávky a sociálně právní ochrana - z Projektu*

*příspěvkové organizace – školská zařízení – z BI 2005*

Pracovní skupina se v roce 2007 setkala celkem 3x:

1. Nový Bydžov, 10. 4. 2007 (odsouhlasení plánu na rok 2007, odstoupení lídra skupiny),
2. Praha, 31. 8. 2007 (analýza agend z oblasti hospodářské správy – budovy, telefony, majetek, diskuze odchylek, představení nového lídra skupiny),
3. Vrchlabí, 30. 10. 2007 (podrobnější analýza dopravně správních agend – registr řidičů a vozidel, dopravní přestupky a zkušební komisaři, upozornění na problémy, náměty dobré praxe ve sledovaných agendách).

Hlavní úkoly byly za rok 2006 splněny. V současném roce 2008 celá skupina D stále pokračuje v projektu a v únoru již proběhla úvodní schůzka nového roku.

### 3.3.5 Administrativní náročnost měst skupiny D

Ve své bakalářské práci v roce 2006 jsem se již zabývala tématem benchmarkingu a projektem benchmarkingové iniciativy. Uvedené rozbory s grafy z Projektu (též uvedené v této práci např. graf 3) mě vedly k dalšímu zamyšlení nad metodikou používanou v tomto Projektu. Nesouhlasila jsem stanovením „průměru“, jenž je stejný pro všechna města, která nejdou zcela objektivně srovnávat. Dále pak hodnoty „max“ a „min“ jsem hodnotila jako zcela nepotřebné. Z těchto důvodů jsem se pokusila navrhnout změnu metodiky. Tuto analýzu a závěry z ní je možno vidět v následujícím textu. Následuje porovnávání se současnou situací v roce 2008.

**Na začátku Projektu bych města rozdělila do skupin dle určitých znaků,** např. velikost správního obvodu, počet obyvatel nebo ekonomický rozmach měst. V průběhu projektu bych **omezila počet sledovaných agend** a následně **ukazatelů**, tím by se snížila celková pracnost při sběru dat.

V konečném zpracování těchto dat bych vypracovala grafy pro jednotlivé pracovní skupiny. Tyto **grafy by byly doplněny o určité výběrové charakteristiky,** které by situaci lépe popsaly. Šlo by především o výběrové charakteristiky polohy (aritmetický průměr, median) a výběrové charakteristiky variability (výběrová směrodatná odchylka). **Použitím těchto metod bych docílila lepší srovnatelnosti mezi podobnými městy a tím i vyvodit přesnější závěry.**

Analyzovala jsem města skupiny D z pohledu globální administrativní náročnosti. Důvod proč jsem se zaměřila na tuto oblast byl můj zájem o porovnání jednotlivých měst a jejich zařazení právě do této skupiny. Jak už bylo zmíněno, použitá metodika iniciativy má nedostatky ve složení pracovních skupin, kde jsou spolu rozdílná města, ať už z pohledu velikosti správního obvodu (SO) nebo nebo např. počtem obyvatel. **Pokusila jsem se zjistit, zda je moje tvrzení správné.**

Pro svoji analýzu jsem si vybrala několik ukazatelů. Podklady pro jejich výpočet jsou uvedeny v tabulce 6. Uvedené údaje jsou k 31.12. 2004, rozloha území SO je uvedena v kilometrech čtverečních. V tabulce již nefiguruje Stříbro, jelikož v průběhu projektu přestalo dodávat data.

**Tabulka 6 – Data měst**

<b>Název města</b>	<b>Počet obyvatel města</b>	<b>Počet obyvatel SO</b>	<b>Rozloha území SO</b>	<b>Počet úředníků</b>
Boskovice	11359	50296	511.43	103
Dačice	7937	20308	471.88	61
Kralovice	3490	21941	659.30	46
Nový Bydžov	7201	17053	214.00	58
Ostrov	17451	28363	318.00	115
Přelouč	9144	24199	257.22	78
Varnsdorf	16040	20707	88.86	74
Vimperk	8281	17736	535.15	64
Vrchlabí	13171	28004	284.00	79
Žamberk	6153	28742	281.00	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 7 obsahuje již vypočtené ukazatele:

- počet úředníků k počtu obyvatel města,
- počet úředníků k počtu obyvatel správního obvodu (SO),
- počet úředníků k rozloze SO,
- počet obyvatel SO k rozloze SO.

Můžeme zde nalézt i statistické údaje, které slouží k lepšímu objasnění problému:

- výběrová směrodatná odchylka – charakterizuje rozptýlenost (variabilitu) skupiny,
- medián – hodnota, která leží uprostřed skupiny,
- aritmetický průměr – průměrná hodnota celé skupiny,
- maximum – nejvyšší hodnota z celé skupiny,
- minimum – nejnižší hodnota z celé skupiny.

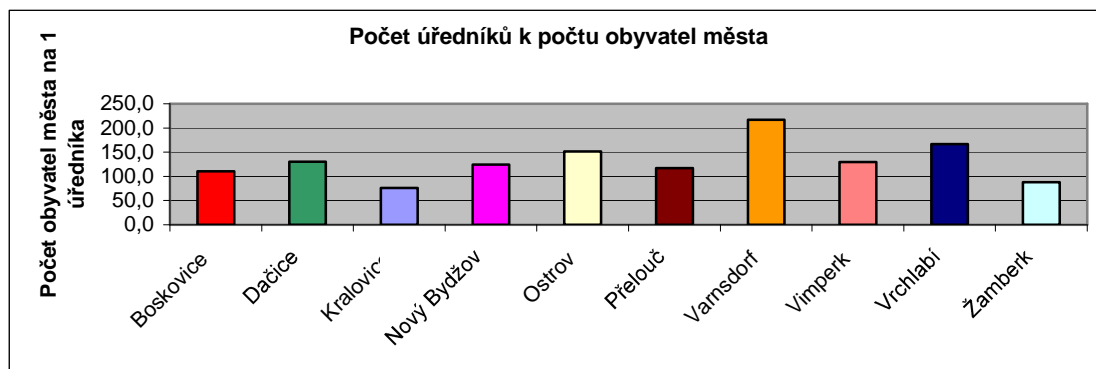
Tabulka 7 – Ukazatelé administrativní náročnosti

Název města	Počet úředníků k počtu obyvatel města	Počet úředníků k počtu obyvatel SO	Počet úředníků k rozloze SO	Počet obyvatel SO k rozloze SO
Boskovice	110.3	488.3	5.0	98.3
Dačice	130.1	332.9	7.7	43.0
Kralovice	75.9	477.0	14.3	33.3
Nový Bydžov	124.2	294.0	3.7	79.7
Ostrov	151.7	246.6	2.8	89.2
Přelouč	117.2	310.2	3.3	94.1
Varnsdorf	216.8	279.8	1.2	233.0
Vimperk	129.4	277.1	8.4	33.1
Vrchlabí	166.7	354.5	3.6	98.6
Žamberk	87.9	410.6	4.0	102.3
Výběrová směrodatná odchylka	40.3	84.8	3.8	57.3
Median	126.8	321.6	3.9	91.6
Aritmetický průměr	131.0	347.1	5.4	90.5
Maximum	216.8	488.3	14.3	233.0
Minimum	75.9	246.6	1.2	33.1

Zdroj: Vlastní zpracování

První ukazatel znamená, kolik obyvatel města připadá na 1 úředníka. Z grafu je patrné, že Varnsdorf převyšuje ostatní města ve skupině v počtu obyvatel na 1 úředníka, naopak Kralovice mají tyto počty nejnižší. Město Přelouč se nachází v blízkosti medianu. Výběrová směrodatná odchylka s hodnotou 40,3 je znakem poněkud větší rozptýlenosti subjektů. **Sledováním této statistiky jsem došla k názoru, že město Varnsdorf by mohlo zvýšit počty úředníků vzhledem k počtu obyvatel města a ve srovnání s ostatními městy.**

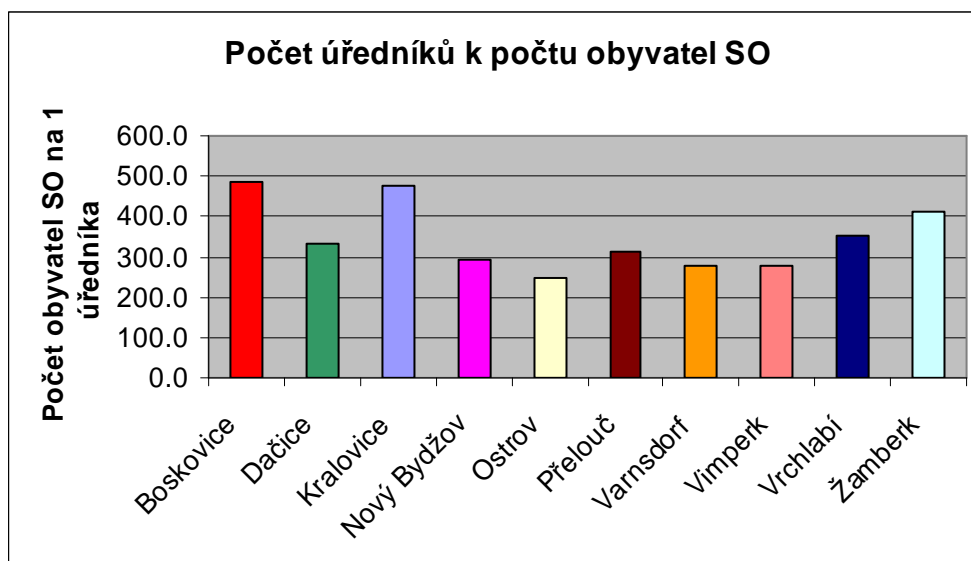
Graf 4 – Počet úředníků k počtu obyvatel města



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý ukazatel říká, kolik obyvatel SO připadá na 1 úředníka. Zde se výběrovou směrodatnou odchylkou potvrzuje velká různorodost skupiny v počtu obyvatel SO. Obrovský rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, tedy mezi Boskovicemi (na 1 úředníka je přes 488 obyvatel SO) a Ostrovem (na 1 úředníka je přes 246 obyvatel SO), je alarmující. **Dokázalo to moji domněnku o nesrovnatelnosti měst vybraných do skupin. Město Přebouč opět zaujímá pozici v blízkosti medianu a je pro mě ukázkovým městem této skupiny.**

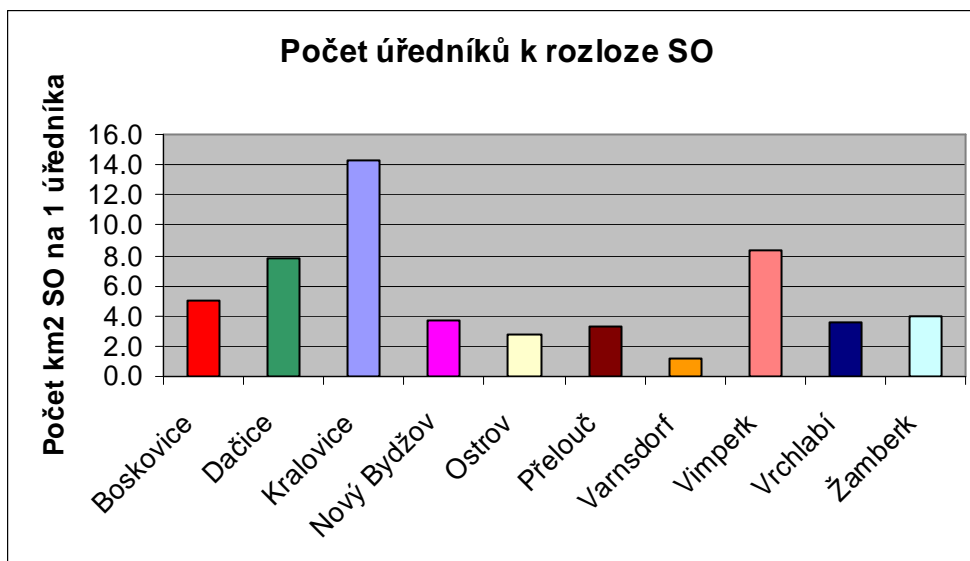
Graf 5 – Počet úředníků k počtu obyvatel SO



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí ukazatel značí kolik km čtverečních SO připadá na 1 úředníka. I přesto, že variabilita je o poznání menší ve srovnání s předchozími ukazateli, Kralovice zde dosahují výrazného maxima. Důvodem je obrovský správní obvod, ačkoliv samotné město je nejmenší z celé skupiny D. Opakem je větší město Varnsdorf avšak s malou rozlohou SO. **Domnívala se tedy, že počty úředníků nemají spojitost s velikostí SO, což je pochopitelné. Velikost SO by tedy neměla mít vliv na zařazení měst do skupin.**

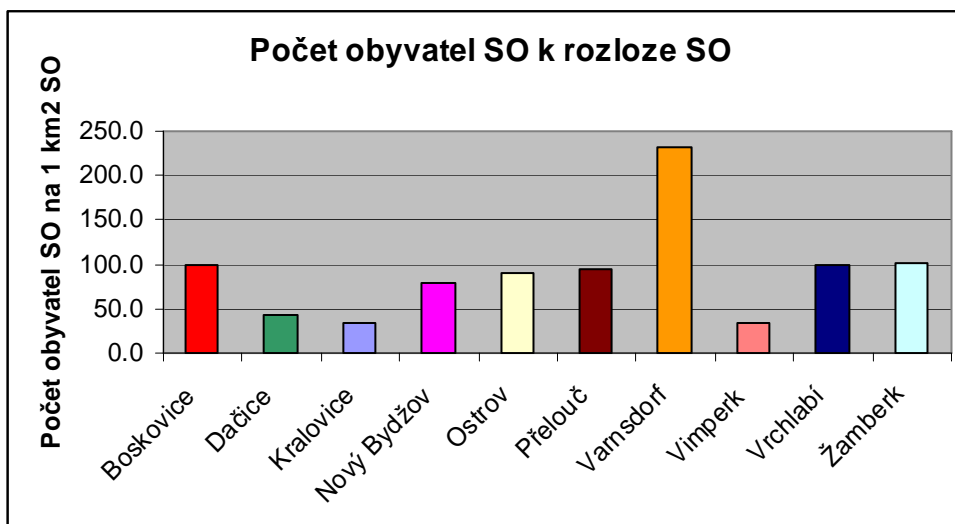
Graf 6 – Počet úředníků k rozloze SO



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední ukazatel vyjadřuje, kolik obyvatel SO připadá na 1 km čtvereční SO, jinými slovy se jedná o „hustotu osídlení“ SO. Opět zde vyčnívá Varnsdorf s velkým počtem obyvatel v menším SO a opakem jsou Kralovice. **Z pohledu ukazatele jsou tato města opravdu extrémní a narušují tím stejnorodost skupiny.** Přelouč se pohybuje i zde v blízkosti medianu.

Graf 7 – Počet obyvatel SO k rozloze SO



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.6 Zhodnocení analýzy administrativní náročnosti měst skupiny D

Analýza globální administrativní náročnosti jednotlivých měst skupiny D mi potvrdila domněnku, že by bylo **vhodné pozměnit metodiku výběru měst do pracovních skupin v Projektu**. Chtěla bych zdůraznit, že rozhodujícím kritériem při sestavování skupin by měl být **počet obyvatel SO**. K tomuto názoru mě vedl především fakt velké rozptýlenosti skupiny v rámci ukazatele Počet obyvatel SO na 1 úředníka. Z tohoto důvodu jsem navrhovala **nezařadit do skupiny D Boskovice**, které výrazně narušují její charakter. **Hledisko pro vstup měst do skupin mělo být dáno alespoň počtem obyvatel správního obvodu (do 30 tis., do 50 tis. atd...), pak by města ve skupinách byla lépe porovnatelná.**

Situace v současné době ve skupině D je opravdu odlišná, než byla v době tvorby Analýza globální administrativní náročnosti, která vycházela z dat roku 2004. Došlo ke změně složení členů skupiny. Přistoupení města Nová Paka v roce 2005 hodnotím poměrně kladně, přestože podle mě počet obyvatel SO není úplně vyhovující vzhledem k ostatním městům. Nová Paka však spolehlivě dodává data a výborně spolupracuje ve skupině D, a tudíž byla dobrou volbou. **Velmi vhodným krokem pak bylo vyřazení Boskovic od roku 2005 a Ostrova od roku 2007, což jsem navrhovala již ve své bakalářské práci. To je shoda s výsledkem mého ukazatele Počet obyvatel SO na 1 úředníka.** Zde se výběrovou směrodatnou odchylkou potvrdila velká různorodost skupiny v počtu obyvatel SO. Obrovský rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, tedy mezi Boskovicemi (na 1 úředníka je přes 488 obyvatel SO) a Ostrovem (na 1 úředníka je přes 246 obyvatel SO), byl alarmující.

Pokud bych měla zhodnotit **situaci v počtu úředníků** v jednotlivých městech, porovnáním tabulky 5 a 6 zjistíme, že **i zde byly mé závěry opodstatnělé a reálné**. Dle grafu Počet obyvatel města na 1 úředníka bylo patrné, že Varnsdorf mohl vzhledem k velkému počtu obyvatel zvýšit počty svých úředníků. Kralovice měly počty obyvatel na 1 úředníka nejnižší. **Dle mých předpokladů došlo opravdu k největšímu navýšení úředníků u města Varnsdorf ( o 30 úředníků více)**, přestože je nutno dodat, že u všech měst došlo k růstu.



## 4 Analýza vlivu benchmarkingu na Městský úřad Přelouč

### 4.1 Benchmarkingu a oblast lidských zdrojů

Výsledky benchmarkingu výrazně pomohly tajemníkovi úřadu při řešení úkolu rady města o snížení počtu pracovníků a následně snížení mzdových prostředků. Jedinou srovnávací metodou byly výsledky benchmarkingu, které byly použity nejen při snížení počtu pracovníků v roce 2004, ale i při zvyšování pracovníků v následujících letech. Můžeme si všimnout, že aplikace benchmarkingu měla na úřadu vliv na celkový počet zaměstnanců.

**Zajímalo mě, jestli se výsledky benchmarkingu také odrazí ve vývoji struktury zaměstnanců úřadu,** zejména z hlediska stupně vzdělání, věkového složení a obsazení pracovních míst ženami a zda tyto výsledky za jednotlivé roky sleduje vedoucí úřadu.

Problematika práce s lidskými zdroji vystupuje stále více do popředí činnosti managementu jak v průmyslu, tak ve službách, neziskových institucích a samozřejmě také ve veřejné správě. Tento celospolečenský, doslova celosvětový jev má stále větší význam. Mezi cílovými skupinami tvoří specifickou část úředníci veřejné správy, ať jde o úředníky na krajské, městské či obecní úrovni.

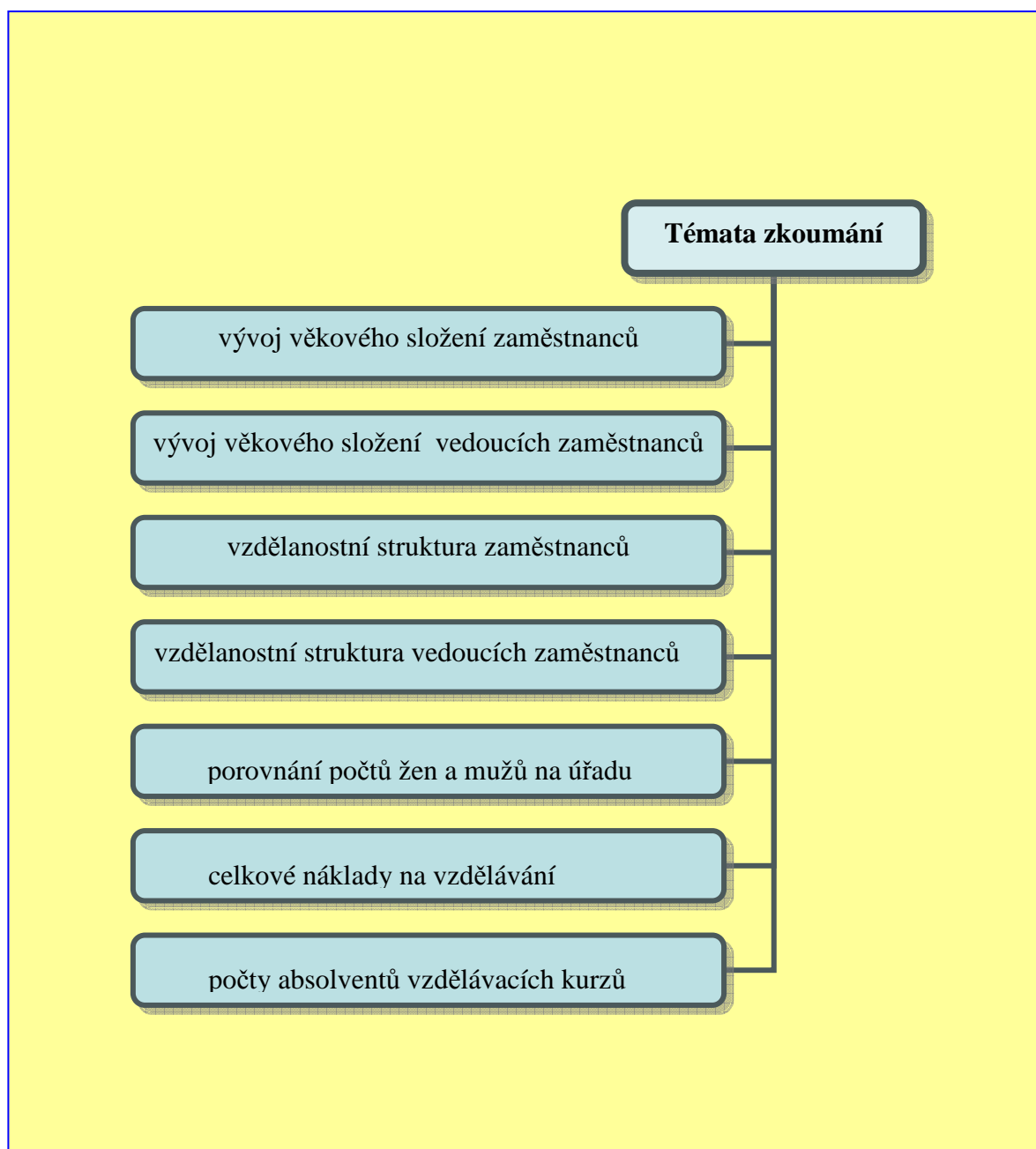
V oblasti personální jsou úřady povinny se řídit zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který jim ukládá na volná místa vypisovat výběrová řízení.

Tento zákon do jisté míry omezuje možnost léta vychovávat své zaměstnance a připravovat je na vedoucí místa, protože úřad je povinen na místa vedoucích úředníků vypisovat výběrová řízení. Do těch se hlásí uchazeči zvenku i stávající zaměstnanci úřadu. Nelze tedy jmenovat do vedoucí funkce stávajícího úředníka bez vyhlášení výběrového řízení. Snižuje se tak možnost cílené přípravy a „výchovy“ úředníka na určitou vedoucí funkci, v tom se objevuje nedostatek ve jmenovaném zákoně v oblasti přípravy rezerv lidských zdrojů.

Jednou z možností, jak sledovat vývoj v oblasti struktury zaměstnanců na úřadu je také benchmarking. Jak jsem již zmínila město Přelouč je zapojeno do benchmarkingové iniciativy od roku 2003 a já jsem se snažila zkoumat dodávaná data

za roky 2003- 2007. Jedná se o časovou řadu 5 let, což je dostatečně dlouhé období pro sledování vývoje v oblasti lidských zdrojů na MěÚ Přelouč. Zpracovala jsem dostupné údaje o složení zaměstnanců do tabulky, a budu zkoumat:

**Obrázek 15 – Témata zkoumání oblasti lidských zdrojů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Ukazatele z oblasti lidských zdrojů

Název ukazatele - stav vždy k 31.12. příslušného roku	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet zaměstnanců	83	76	76	83	82
Počet žen	60	52	50	57	56
Počet mužů	23	24	26	26	26
Počet zaměstnanců do 20-ti let	0	0	0	0	0
Počet zaměstnanců ve věku 21-30 let	17	12	11	11	9
Počet zaměstnanců ve věku 31-40 let	17	19	21	18	19
Počet zaměstnanců ve věku 41-50 let	27	26	26	31	30
Počet zaměstnanců ve věku 51-60 let	22	19	18	23	23
Počet zaměstnanců ve věku 61 let a výše	0	0	0	0	1
Počet zaměstnanců se základním vzděláním	2	2	2	2	2
Počet zaměstnanců se středním odb. vzděláním	6	4	4	8	6
Počet zaměstnanců s úplným středním odb. vzděláním (maturita)	60	55	51	54	54
Počet zaměstnanců s vysokoškolským a vyšším odb. vzděláním	15	15	19	19	20
Počet vedoucích úředníků (funkční místa)	22	18	18	19	19
Počet vedoucích úředníků - žen	13	11	11	11	11
Počet vedoucích úředníků - mužů	9	7	7	8	8
Počet vedoucích úředníků do 20-ti let	0	0	0	0	0
Počet vedoucích úředníků ve věku 21-30 let	1	1	1	1	1
Počet vedoucích úředníků ve věku 31-40 let	3	3	2	2	2
Počet vedoucích úředníků ve věku 41-50 let	10	12	10	11	9
Počet vedoucích úředníků ve věku 51-60 let	8	5	5	5	7
Počet vedoucích úředníků ve věku 61 let a výše	0	0	0	0	0
Počet vedoucích úředníků se základním vzděláním	0	0	0	0	0
Počet vedoucích úředníků s úplným středním odborným vzděláním	2	1	1	1	1
Počet vedoucích úředníků se středoškolským vzděláním (maturita)	14	12	11	11	11
Počet vedoucích úředníků s vysokoškolským a vyšším odb. vzděláním	6	5	6	7	7
Počet ostatních zaměstnanců (neúředníků )	5	3	4	8	7
Celkové náklady na vzdělávání v tisících Kč	207	369	330	300	310
Počet absolventů vzdělávacích akcí	98	134	156	186	210

Zdroj: MěÚ Přelouč

## 4.2 Analýza vývoje počtu zaměstnanců

V následující analýze se pokusím rozebrat počty zaměstnanců a jejich vývoj z různých hledisek, uplatním tak **vnitřní benchmarking**, kde pro různé kategorie zaměstnanců porovnávám funkčnost a postavení v úřadu. K názornosti slouží jednotlivé tabulky a grafy, které z nich vycházejí. Každá tabulka obsahuje sledované ukazatele k oblasti, kterou analyzujeme za posledních pět let.

#### 4.2.1 Analýza vývoje počtu zaměstnanců dle věkového složení

Za posledních pět let se věkové složení mírně měnilo. Zajímavostí je skupina ve věku 21 – 30 let, kde se výrazně snížil počet zaměstnanců. Naopak se mírně zvyšoval věk ve skupině do 50 let a do 60 let. V první jmenované skupině je to způsobeno jednak odchodem mladých zaměstnankyň na mateřskou dovolenou a odchodem některých mladých úředníků do soukromého sektoru. Mírné navýšení věku ve skupinách starších zaměstnanců je důsledek přirozeného stárnutí kmenových zaměstnanců, kteří pracují léta na úřadu.

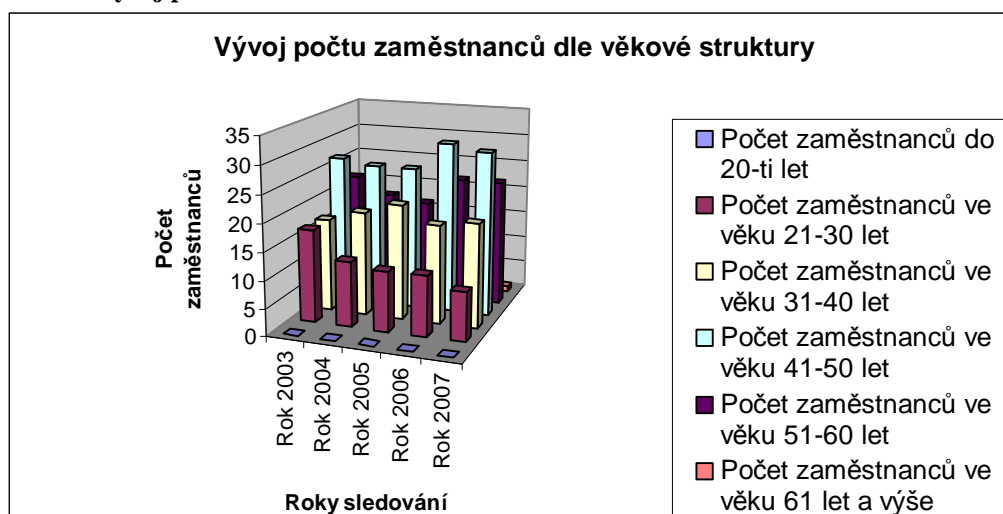
Tento vývoj nám potvrzuje, že je tendence na úřadu podporovat skupiny zaměstnanců v středním produktivním věku. **Myslím si, že tento jev je v současné době typický i pro ostatní instituce ve státní sféře.** Výhodou této skupiny zaměstnanců je dlouhá praxe a znalost prostředí, odborná způsobilost, což vidím jako pozitivní a pro firmu užitečné.

Tabulka 9 – Vývoj počtu zaměstnanců dle věkového složení

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet zaměstnanců do 20-ti let	0	0	0	0	0
Počet zaměstnanců ve věku 21-30 let	17	12	11	11	9
Počet zaměstnanců ve věku 31-40 let	17	19	21	18	19
Počet zaměstnanců ve věku 41-50 let	27	26	26	31	30
Počet zaměstnanců ve věku 51-60 let	22	19	18	23	23
Počet zaměstnanců ve věku 61 let a výše	0	0	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 - Vývoj počtu zaměstnanců dle věkového složení



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2.2 Analýza vývoje věkového složení vedoucích zaměstnanců

Vývoj v posledních letech ukazuje více méně stabilitu ve věkovém složení i u vedoucích zaměstnanců, největší počet vedoucích je ve skupině od 41-50 let, což ukazuje, že úřad spoléhá na pracovní zkušenosti těchto lidí, které jsou podloženy jejich dlouholetou praxí. Je třeba však zdůraznit, že na některých menších úřadech není možnost dalšího kariérního růstu.

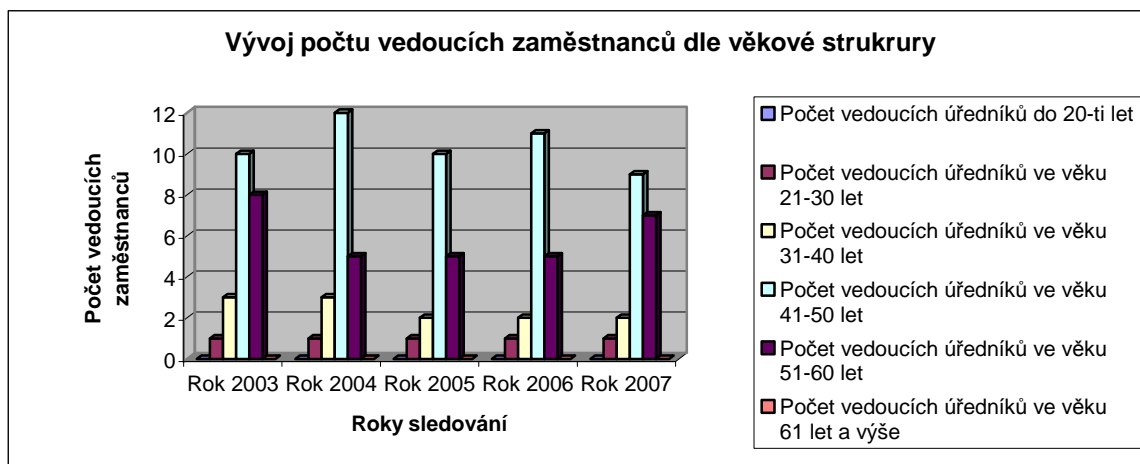
Vidíme, že úřad nenastolil trend mladých vedoucích – absolventů škol, jak je to běžné v soukromých firmách. Váží si svých vedoucích úředníků, kterým umožnil vzdělávání a pokud se osvědčují, dostávají dlouhotrvající důvěru. Je to však správné? V některých případech by bylo vhodné upřednostnit čerstvé absolventy a obměnit kolektiv, aby aplikovali do praktického vedení kolektivu získané znalosti a dovednosti z oblasti managementu. Musím však přiznat, že **souhlasím s tím, že na některé vedoucí pozice je třeba dostatek praxe, a tak postoj úřadu hodnotím kladně.**

Tabulka 10 – Vývoj počtu vedoucích zaměstnanců dle věkové struktury

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet vedoucích úředníků do 20-ti let	0	0	0	0	0
Počet vedoucích úředníků ve věku 21-30 let	1	1	1	1	1
Počet vedoucích úředníků ve věku 31-40 let	3	3	2	2	2
Počet vedoucích úředníků ve věku 41-50 let	10	12	10	11	9
Počet vedoucích úředníků ve věku 51-60 let	8	5	5	5	7
Počet vedoucích úředníků ve věku 61 let a výše	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 - Vývoj počtu vedoucích zaměstnanců dle věkové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Analýza vzdělanostní struktury zaměstnanců

V rámci této kategorie je patrné, že úřad v průběhu pěti let nerozšířil řady zaměstnanců se základním a středním odborným vzděláním. Výjimkou byl rok 2006, kdy se úřad rozšířil o 4 pečovatelky, které přešly ze zdravotnictví pod správu města. Úřad stále zaměstnává nejvíce lidí se středoškolským vzděláním (maturitou), avšak v průběhu sledovaného období jejich počet klesl.

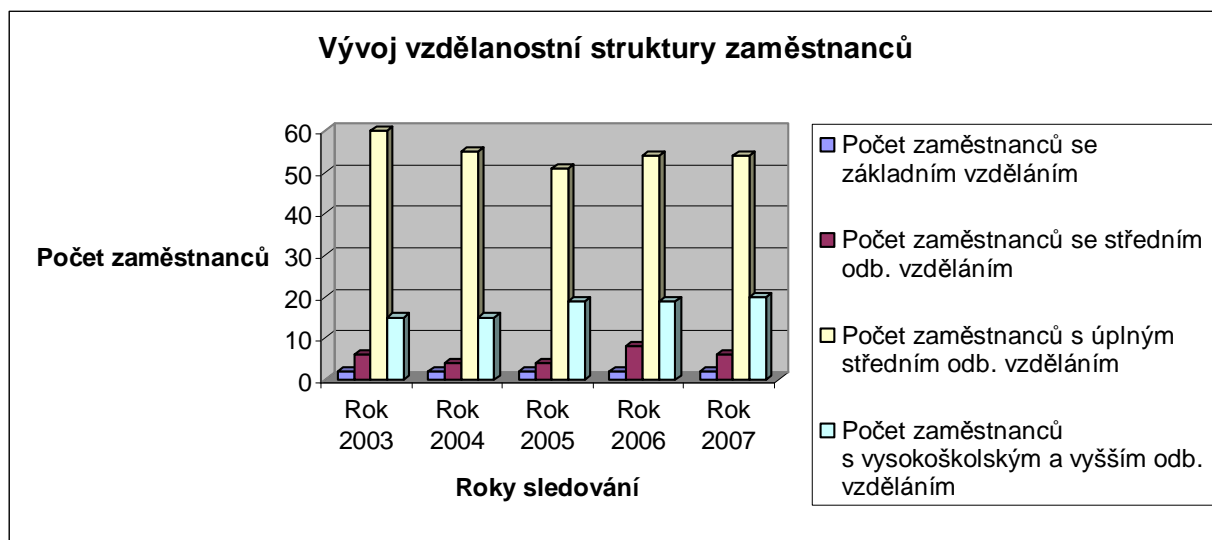
Důležité je zdůraznit, že počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním vzrostl od roku 2004, kdy úřad přijímal úředníky s vysokoškolským vzděláním. Důvod vidím v tom, že zákon o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, předepisuje od určité doby na určitá pracovní místa již jen vysokoškolské vzdělání a úřad klade důraz na jeho dodržování, což je správné. **Tento krok hodnotím velice kladně, doporučovala bych pokračování tohoto vývoje.**

Tabulka 11 – Vývoj vzdělanostní struktury zaměstnanců

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet zaměstnanců se základním vzděláním	2	2	2	2	2
Počet zaměstnanců se středním odb. vzděláním	6	4	4	8	6
Počet zaměstnanců s úplným středním odb. vzděláním	60	55	51	54	54
Počet zaměstnanců s vysokoškolským a vyšším odb. vzděláním	15	15	19	19	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 - Vývoj vzdělanostní struktury zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Analýza vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců

Vedoucích pracovníků je nejvíce v kategorii středoškolské vzdělání (maturita), důvodem je pravděpodobně zájem úřadu o využití dlouholeté praxe svých zaměstnanců, ačkoliv nesplňují hledisko vzdělání. Pokles počtu vedoucích zaměstnanců v roce 2004 byl způsoben reorganizací a následným zrušením některých oddělení úřadu. Z některých vedoucích se tak stali řadoví úředníci.

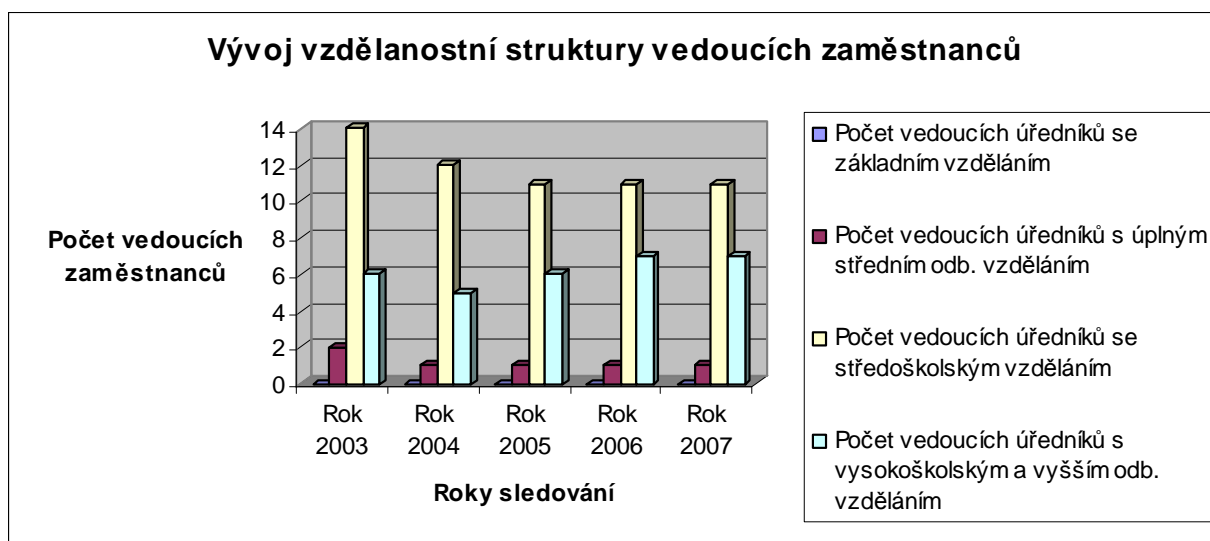
Můžeme si však všimnout, že je nastolen trend zvýšení počtu vedoucích s vysokoškolským vzděláním. **Hodnotím tuto věc kladně a představovala bych si, že další vedoucí úředníci budou mít vyšší a vysokoškolské vzdělání, aby přinášeli do vedení úřadu další teoretické znalosti a nové manažerské metody.**

Tabulka 12 - Vývoj vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet vedoucích úředníků se základním vzděláním	0	0	0	0	0
Počet vedoucích úředníků s úplným středním odb. vzděláním	2	1	1	1	1
Počet vedoucích úředníků se středoškolským vzděláním	14	12	11	11	11
Počet vedoucích úředníků s vysokoškolským a vyšším odb. vzděláním	6	5	6	7	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 - Vývoj vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2.5 Analýza počtu žen a mužů na úřadu

V průběhu let se sice počet žen celkově snížil, ale stále výrazně převyšuje počet žen na úřadu. Nabízí se otázka, zda je takový stav výhodný pro úřad. Přínosem je určitě skutečnost, že ženy jsou pečlivé a zodpovědné, inklinují k administrativní práci. Nevýhoda je, že „ženská“ pracoviště nevytvářejí někdy dobrou atmosféru a napravily by to jistě vyvážené kolektivy žen a mužů.

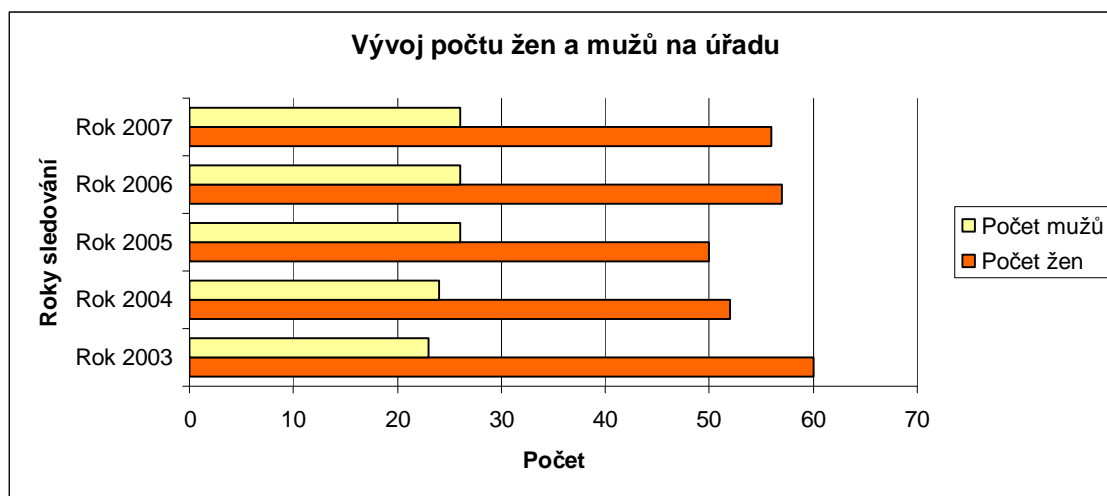
Úřad věnuje pozornost genderovému rozpočtování. Převaha žen na pracovištích úřadu svědčí o tom, že na některé pozice se do výběrového řízení se přihlásí jen ženy, muži o ně nemívají zájem z hlediska výše platových stupnic.

Tabulka 13 – Vývoj počtu žen a mužů na úřadu

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet žen	60	52	50	57	56
Počet mužů	23	24	26	26	26

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 - Vývoj počtu žen a mužů na úřadu



Zdroj: Vlastní zpracování



Na Městském úřadu v Přelouči rozhodně nejsou ženy diskriminovány a dokazuje to i následující tabulka a graf vedoucích zaměstnanců z hlediska složení žen a mužů, kde vidíme více žen na vedoucích pozicích. Zde se opět ukazuje kladný přístup úřadu ke genderovému rozhodování. Úřad se zapojil do dotazníkové soutěže a následně zvítězil mezi ostatními městy s rozšířenou působností .

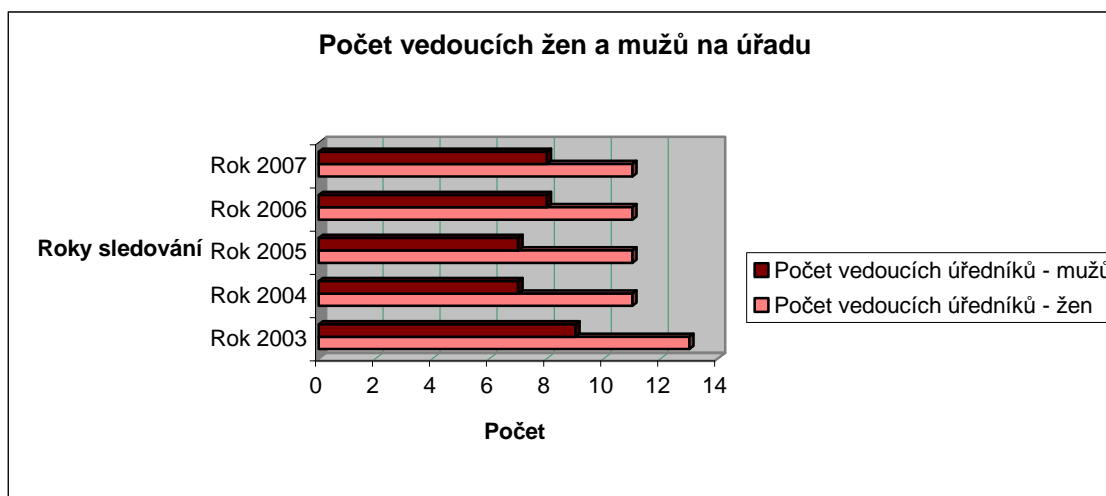
**Souhlasím s tímto přístupem a myslím si, že by vždy měly být počty žen a mužů spíše vyvážené, než aby jedna skupina výrazně převyšovala druhou skupinu. Mohu však připustit, že vyšší počet žen zde ovlivňuje fakt, že někteří muži si vyberou vedoucí pozici v soukromém sektoru, kde je jsou větší platy.**

**Tabulka 14 - Vývoj počtu vedoucích žen a mužů na úřadu**

Název ukazatele	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Počet vedoucích úředníků - žen	13	11	11	11	11
Počet vedoucích úředníků - mužů	9	7	7	8	8

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 13 - Vývoj počtu vedoucích žen a mužů na úřadu**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.6 Analýza vzdělávacích akcí

V každém podniku jak státním tak soukromém jsou pro vzdělávání zaměstnanců důležité náklady. Čím nižší náklady se na jednotlivé vzdělávání vynaloží, tím více zaměstnanců se školení může zúčastnit. V současné době je však peněžních prostředků

na všech úsecích nedostatek. Tato skutečnost platí na Městském úřadě v Přelouči. Situace se zhoršila ještě tím, že v průběhu roku 2004 byla cena vzdělávání zvýšena o DPH. Původně vzdělávání nebylo zatíženo DPH vůbec nebo se k němu vázala pouze 5 % daň. Tato změna znamená buď další výdaje z rozpočtu obce nebo snížení počtu vzdělávání. Ani jedno však není pozitivní přínos do problematiky vzdělávání.

Následující tabulka 15 – Vzdělávací akce uvádí celkové náklady vynaložené od roku 2003 na oblast vzdělávání a celkový počet absolventů vzdělávání – zahrnuje vstupní i průběžné vzdělávání, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích pracovníků.

**Tabulka 15 – Vzdělávací akce**

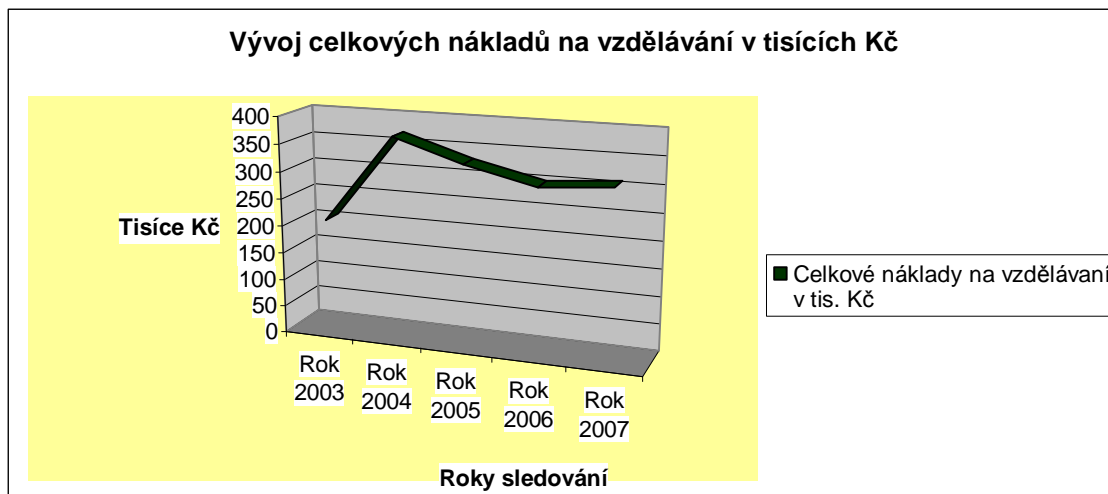
<b>Název ukazatele</b>	<b>Rok 2003</b>	<b>Rok 2004</b>	<b>Rok 2005</b>	<b>Rok 2006</b>	<b>Rok 2007</b>
Celkové náklady na vzdělávání v tis. Kč	207	369	330	300	310
Počty absolventů vzdělávacích akcí	98	134	156	186	210

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je rozděleno do tří základních úrovní podle zákona č. 312/2002 Sb. Úředníci jsou podle tohoto zákona vzdělávání v oblasti vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, které zahrnuje veškeré prohlubování znalostí a dovedností z oblastí veřejného sektoru, a zvláštní odborná způsobilost. V případě vstupního a průběžného vzdělávání je účast úředníka úřadu povinná, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti jsou stanoveny pro určité druhy činností ve vyhlášce č. 512/2002. Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu se účastní vzdělávání vedoucích úředníků.

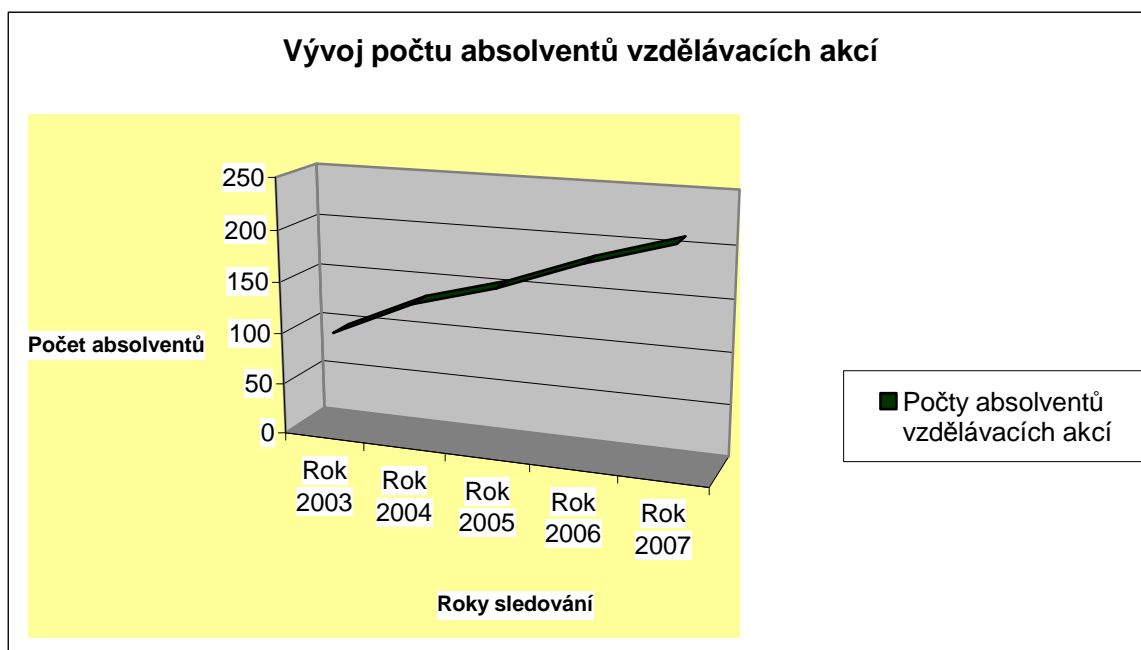
Vzdělávání úředníků na úřadu je nedílnou součástí rozvoje lidských zdrojů. Nárůst počtu absolventů od roku 2003 značí rozvoj v této oblasti. **Úřad začal využívat možnosti pořádání vzdělávacích akcí v Přelouči , snižoval tak náklady a zvyšoval počty absolventů akreditovaných školení. Zároveň je důležité zapojení do benchmarkingu, je zde využita možnost porovnávání s ostatními městy. V Přelouči v porovnání s ostatními městy si vedou velice úsporně , náklady se v těchto letech nezvyšují , ale absolventů stále přibývá.** Je to důsledek pečlivého sledování nabídek akreditovaných institucí a využívání i dotovaných kurzů . Nastolený trend výše nákladů a počtu absolventů je zachycen v následujících grafech 14 a 15.

**Graf 14 - Vývoj celkových nákladů na vzdělávání**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 15 - Vývoj počtu absolventů vzdělávacích akcí**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.3 Použití vybraných statistických metod

### 4.3.1 Využití analýzy rozptylu ve vývoji počtu zaměstnanců dle věkového složení

V následujících analýzách, budu vycházet z tabulky číslo 9, která znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let, kteří jsou rozděleni dle věku do 6 skupin.

Zajímalo mě, zda vývoj počtu zaměstnanců je ve všech šesti skupinách stejný, nebo zda existují významné rozdíly. K ověření jsem se rozhodla použít Jednofaktorovou analýzu rozptylu bez opakování.

#### 4.3.1.1 Cochranův test

Před provedením analýzy rozptylu použijeme Cochranův test, kterým ověříme rovnost rozptylů všech  $k$  (našem případě 6) základních souborů.

Předpokládáme, že je dáno 6 vzájemně nezávislých odhadů rozptylu  $\sigma^2$  normálního rozdělení pravděpodobností, které označíme  $S_1^2, S_2^2, \dots, S_6^2$ . Dalším předpokladem je stejný počet pozorování ve třídách označený  $m$ . Testovacím kritériem je náhodná

$$\text{veličina } G, G = \frac{\max(S_i^2)}{S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_k^2}.$$

Testujeme hypotézu  $H_0$ , že všech 6 výběrů pochází ze základních souborů se stejným rozptylem,  $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_6^2$ . Hypotézu  $H_0$  zamítáme, když je některý z výběrových rozptylů  $S_i^2$  příliš velký vzhledem k součtu všech rozptylů. Pro kritickou oblast volíme množinu  $W = \{G: G \geq c_{\alpha, k, m-1}\}$ . Hodnota  $c_{\alpha, k, m-1}$  je uvedena v tabulkách kritických hodnot, kde hladinu významnosti testu alfa volíme  $0,05^1$ .

Dle výpočtů provedených v Analýze dat v MS Excel (viz níže), můžeme psát:

$$G = \frac{5,5}{22,4} = 0,246 \text{ a } c_{0,05,6,4-1} = 0,48.$$

---

<sup>1</sup> KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9. s. 175.

**Tabulka 16 – Výpočet ANOVY, jeden faktor**

Faktor						
Výběr	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl		
Řádek 1	5	0	0	0		
Řádek 2	5	60	12	9		
Řádek 3	5	94	18,8	2,2		
Řádek 4	5	140	28	5,5		
Řádek 5	5	105	21	5,5		
Řádek 6	5	1	0,2	0,2		
ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	3279,067	5	655,8133	175,6643	4,38E-18	2,620652
Všechny výběry	89,6	24	3,733333			
Celkem	3368,667	29				

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že hodnota testovacího kritéria neleží v kritické oblasti, hypotézu nezamítáme a můžeme provést analýzu rozptylu.

#### 4.3.1.2 Jednofaktorová analýza rozptylu

Za předpokladu normálního rozdělení pravděpodobností se shodnými rozptyly testujeme, zda vývoj celkového počtu zaměstnanců dle věkového složení je ve všech skupinách stejný, či-li hypotézu  $H_0$ , že střední hodnoty všech 6 výběrů se rovnají.

$$H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_6$$

$$\text{Testovacím kritériem je náhodná veličina } F = \frac{\frac{S_m}{k-1}}{\frac{S_e}{n-k}}, \text{ kde } n \text{ je celkový počet}$$

hodnot,  $S_m$  je mezitřídní rozptyl a  $S_e$  je reziduální rozptyl. Za předpokladu platnosti hypotézy  $H_0$  má náhodná veličina  $F$  Fisher-Snedecorovo rozdělení pravděpodobností s  $k-1$  a  $n-k$  stupni volnosti. Kritická oblast je definována jako množina  $W = \{F: F > F_{\alpha, k-1, n-k}\}$ . Hodnota  $F_{\alpha, k-1, n-k}$  je uvedena v tabulkách kritických hodnot, kde hladinu významnosti testu alfa volíme 0,05<sup>1</sup>.

Dle výpočtů provedených v Analýze dat v MS Excel (viz tabulka 16), platí:  $F=175,6642$  a  $F_{0,05,6-1,30-6}=2,623$ .

<sup>1</sup> KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9. s. 168.

Hypotézu  $H_0$  zamítáme, protože hodnota testovacího kritéria padla do kritické oblasti. Je zřejmé, že je nutné zjistit, které třídy se liší a způsobily tedy zamítnutí analýzy.

#### 4.3.1.3 Tukeyova metoda

K řešení výše uvedeného problému použijeme metodu mnohonásobného porovnávání, v tomto našem případě vyváženého třídění Tukeyovu metodu. Hypotézu  $H_0$  o rovnosti středních hodnot  $i$ -té a  $j$ -té skupiny zamítneme, když platí:

$$|\bar{Y}_{i\bullet} - \bar{Y}_{j\bullet}| > q_{\alpha,k,n-k} \cdot \sqrt{\frac{S_e}{(n-k)m}}, \text{ kde } S_e - \text{reziduální rozptyl, } |\bar{Y}_{i\bullet} - \bar{Y}_{j\bullet}| - \text{rozdíl aritmetických}$$

průměrů jednotlivých úrovní,  $q_{\alpha,k,n-k}$  - kritická hodnota studentizovaného rozpětí, kterou najdeme v tabulkách.<sup>1</sup>

Dle výpočtů provedených v Analýze dat v MS Excel (viz níže) docházíme k závěru, že pouze 2 dvojice nezpůsobily zamítnutí hypotézy o rovnosti středních hodnot. Ve všech ostatních případech byla kritická hodnota překročena. Proto lze na hladině významnosti 0,05 prohlásit, že s výjimkou dvojic „do 20-ti let“ – „61 let a více“ a „31-40 let“ – „51-60 let“ je vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých skupinách odlišný.

Tabulka 17 – Výpočet Tukeyova metoda

Dvojice - úrovně	Rozdíly průměrů (viz ANOVA)	Ho zamítnuta
1,2	12	ANO
1,3	18,8	ANO
1,4	28	ANO
1,5	21	ANO
1,6	0,2	NE
2,3	6,8	ANO
2,4	16	ANO
2,5	9	ANO
2,6	11,8	ANO
3,4	9,2	ANO
3,5	2,2	NE
3,6	18,6	ANO
4,5	7	ANO
4,6	27,8	ANO
5,6	20,8	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

$$q_{0,05,6,30-6} \cdot \sqrt{\frac{89,6}{(30-6)5}} = 3,776$$

<sup>1</sup> KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9. s. 169.

## 5 Vlastní návrhy a doporučení

Vedle vnějšího benchmarkingu, kterému byla věnována především druhá a třetí kapitola práce, jsem se ve čtvrté kapitole zaměřila na uplatnění vnitřního benchmarkingu. Při provádění vnitřního benchmarkingu na Městském úřadu v Přelouči, který byl orientován na oblast lidských zdrojů, jsem vycházela z poskytnutých dat od vedoucího úřadu a měla jsem tak možnost seznámit se s výsledky a dalším záměrem úřadu v této oblasti. Nyní bych shrnula názory k této problematice a především ke své analýze.

**Podle mého názoru bylo zapojení Přelouče do benchmarkingové iniciativy spolu s ostatními městy velkým přínosem pro rozhodování v oblasti lidských zdrojů.** Je důležité zdůraznit, že celý tento proces je pro zaměstnance úřadu náročný zejména při každoročním sběru dat, protože je kladen důraz na pečlivost a objektivitu při vyhledávání údajů. Zároveň to přináší zpětnou kontrolu v tom, že zaměstnanec může porovnat získané údaje aktivního roku a údaji z minulých let. Jak je patrné z mojí analýzy už nyní jsou vidět porovnatelné údaje a změny.

V průběhu rozboru dat pomocí analýzy rozptylu jsem **zjistila, že vývoj počtu zaměstnanců dle věku není ve všech skupinách stejný.** Podobnost ve vývoji v posledních pěti letech je pouze u dvou dvojic. A to u dvojic „do 20-ti let“ – „61 let a více“ a „31-40 let“ – „51-60 let“. V případě první dvojice je zřejmé, že obě skupiny mají nulové hodnoty a tudíž jsou téměř shodné. Druhá dvojice pak poukazuje na trend podobného vývoje, kdy u starší skupiny zaměstnanců se počty měnily díky rozhodnutí úřadu dát šanci mladším uchazečům a následným automatickým přesunem po dvou letech některých zaměstnanců do skupiny 51-60 let. V mladší skupině díky odchodu některých žen na mateřskou dovolenou, které se poté vrátily.

Úřad zaměstnává většinu lidí ve věku od 41-50 let, případně starších. Překvapilo mě, že nezaměstnává více mladších lidí, případně nejmladších tj. do 20 let. V tomto případě se projevuje fakt, že vedoucí ve výběrových řízeních preferují uchazeče s letitou praxí a předepsanými zkouškami, které striktně stanoví zákon č. 312/2002, o úřednících územně samosprávných celků. Zde se podle mého názoru ukazuje chyba v tomto zákoně, který tak přísně stanoví termíny pro veškeré vzdělávání a úřad pak vybere „hotového úředníka“, aby si nezvyšoval náklady na povinné vzdělávání.

Zajímalo mě, zda-li na jiných úřadech zapojených do benchmarkingu se opakuje tento jev. Po zkoumání jsem zjistila, že jen na některých úřadech je tomu naopak. **Doporučovala bych, aby se do budoucnosti úřad nebál při výběrových řízeních preferovat i mladé absolventy, a dát jim tak možnost získat praxi.** Úřadu by to mohlo přinést oživení a nové trendy v přístupu k práci mezi zaměstnanci.

Druhým problémem k zamyšlení byla pro mě otázka vzdělání zaměstnanců. **Zde se přikláním k názoru, že by měl úřad pokračovat v přijímání zaměstnanců s vyšším a vysokoškolským vzděláním.** Tito zaměstnanci by mohli přinést stávajícím dlouholetým pracovníkům nové poznatky a teoretické znalosti. Stejný problém je ve skupině vedoucích zaměstnanců, kde převažuje středoškolské vzdělání s maturitou. **Doporučuji úřadu pokračovat v rozšiřování vzdělání u svých vedoucích zaměstnanců** a při výběrových řízeních využívat zájmu uchazečů z řad vysokoškoláků, aby byl opět zajištěn rozvoj u všech zaměstnanců.

Další oblastí je diskriminace žen, která je neustále připomínána v médiích. Na MěÚ Přelouč mě mile překvapila ta skutečnost, že mezi úředníky je více žen a hlavně na vedoucích pozicích si udržují své místo ženy a to v průběhu všech sledovaných let. Podobné počty mužů a žen mezi zaměstnanci jsou i na všech úřadech této pracovní skupiny D i ostatních skupin. Je to důkaz toho, že ženy chybí hlavně ve vládě a parlamentu, nikoliv v obecních úřadech. **Podporuji však názor, žena úřadech by měly být vyvážené kolektivy žen a mužů, aby se zlepšovala atmosféra na jednotlivých pracovištích.**

Poslední problematikou, která souvisí s rozvojem lidských zdrojů je vzdělávání na úřadu. Ačkoliv je úřad povinen se řídit zákony, přistupuje citlivě k potřebě vzdělávání, vyhledává kvalitní avšak nenákladné instituce, které zajistí potřebné školení úředníkům, které je nezbytné pro správní činnosti. Úřad zvyšuje počet absolventů těchto akcí a přitom se snaží nezvyšovat náklady rozpočtu města. **Dle mého názoru může úřad začít využívat metodu e-learningu a náklady na vzdělávání by se mohly ustálit a počty školení naopak zvyšovat.**



## 6 Závěr

Obecná část práce je obsažena v první a druhé kapitole, kde jsem nejprve na základě literárního průzkumu popsala strukturu veřejné správy v naší zemi z pohledu reformy veřejné správy. Dále jsem se zabývala uplatňováním moderních manažerských metod ve veřejné správě s důrazem na metodu benchmarking. Seznámila jsem se s projekty, které v této oblasti probíhaly především v Evropské unii a v České republice.

Praktická část se skládá ze tří kapitol. Představuji objekt mého zkoumání, tedy město Přelouč a MěÚ Přelouč, jejich historii i současnost. Následuje zapojení Přelouče do benchmarkingové iniciativy spolu s ostatními městy, sledování a zhodnocení celých pěti let účasti. Při analýze MěÚ Přelouč jsem se snažila získat maximální množství objektivních dat, poznatků a informací a proto jsem si jako metodu nabytí zvolila pozorování procesu benchmarkingu na MěÚ Přelouč a řízený pohovor s přeloučským panem tajemníkem.

Praktická část dále obsahuje analýzu administrativní náročnosti měst skupiny D a vnitřní benchmarking na MěÚ Přelouč, kde jsem se zaměřila na oblast lidských zdrojů. Analyzovala jsem data z podkladů za posledních pět let. Zkoumání je doloženo tabulkami a grafy. Velice přínosnou se mi stala i analýza rozptylu. Na základě této analýzy byla provedena syntéza, tj. návrh opatření, které by mohly přispět ke zlepšení efektivity provádění benchmarkingu a chodu MěÚ Přelouč. Návrhy jsou součástí páté kapitoly.

Sledováním benchmarkingové iniciativy za období pěti let jsem dospěla k mnoha poznatkům a analyzovala přínosy i nedostatky iniciativy. Především je chvályhodné, že **počet zapojených měst se zvětšil** a neodradil je fakt, že města již třetí rok platí **příspěvek** na provoz této iniciativy ze svého rozpočtu a jeho výše se pohybuje okolo 35 000 Kč, což **není zanedbatelná položka**. A to především u menších měst. **Stalo by ale možná za zvážení, zda by města neměla platit příspěvek dle nějakých parametrů**, např. počet obyvatel ve správním obvodu (dle analýzy administrativní náročnosti). **Potvrzuje to však moji domněnku, že členové získávají z této iniciativy mnoho poznatků**, zkušeností a porovnatelných údajů, které využívají v běžném chodu úřadu.

Na druhou stranu, při podrobném zkoumání agend jsem došla však k závěru, že **počet sledovaných agend se zbytečně rozšiřoval** a nyní je opravdu zbytečně vysoký,

stejný názor vyslovili i zástupci města Přelouče a je to i názor jiných zapojených měst. Stává se pak, že zástupci měst nestačí včas doplňovat sbíraná data kvůli kvantitě, následně se objevují chyby, které zkreslují konečný výsledek sledování. **Navrhovala bych proto zmenšení počtu sledovaných agend.** Například agendy budovy, telefony, úklid, omluvená absence, mzdové účetnictví, informatika.

**Doporučuji se nadále věnovat agendám, které sledují správní činnosti jednotlivých úřadů, kde se daří porovnávat výkony úřadů.** Myslím, že nejdůležitější je vždy pečlivě sbírat data, aby vynaložené úsilí přineslo kýžený výsledek a mělo smysl při porovnávání mezi zapojenými úřady. **Navrhují, aby se v současné době zapojená města soustředila na kvalitu sbíraných dat, ne již na kvantitu sledovaných údajů.**

Analýza administrativní náročnosti jednotlivých měst skupiny D mi potvrdila domněnku, že by bylo vhodné pozměnit metodiku výběru měst do pracovních skupin v benchmarkingové iniciativě. **Chtěla bych zdůraznit, že rozhodujícím kritériem při sestavování skupin by měl být počet obyvatel SO.** K tomuto názoru mě vedl především fakt velké rozptýlenosti skupiny v rámci ukazatele Počet obyvatel SO na 1 úředníka. Hledisko pro vstup měst do skupin mělo být dáno alespoň počtem obyvatel správního obvodu (do 30 tis., do 50 tis. atd...), pak by města ve skupinách byla lépe porovnatelná. Přistoupení města Nová Paka v roce 2005 hodnotím poměrně kladně, přestože podle mě počet obyvatel SO není úplně vyhovující vzhledem k ostatním městům. Nová Paka však spolehlivě dodává data a výborně spolupracuje ve skupině D, a tudíž byla dobrou volbou. **Velmi vhodným krokem pak bylo vyřazení Boskovic od roku 2005 a Ostrova od roku 2007, které jsem navrhovala již ve své bakalářské práci.**

Skutečnost, že město Přelouč je v letošním roce 2008 již šestým rokem členem benchmarkingové iniciativy, mě inspirovala k provedení vnitřního benchmarkingu MěÚ Přelouč, abych zjistila, jaký je stav v oblasti lidských zdrojů na úřadu za období 2003 - 2007. Po první části analýzy v této oblasti jsem zjistila, že úřad zde nevykazuje nijak výrazné odlišnosti ve srovnání s jinými městy. Dlouhodobě nejpočetnější skupinou na úřadu jsou úředníci středního věku a středoškolského vzdělání. **Navrhovala jsem, aby úřad pokračoval v přijímání úředníků s vysokoškolským vzděláním, především do vedoucích pozic, dále by úřad měl rozšiřovat řady absolventů, dávat důraz na**

**vyváženost kolektivu žen a mužů a podporovat i nadále stále početnější vzdělávání stávajících zaměstnanců, a to například cestou dostupného e-learningu.**

V druhé části analýzy jsem využila znalosti statistické metody, konkrétně Jednofaktorové analýzy rozptylu ke zkoumání vývoje celkového počtu zaměstnanců dle věku za posledních pět let. **Došla jsem k závěru, že vývoj v šesti třídách zaměstnanců není totožný.** Podobnost ve vývoji v posledních pěti letech je pouze u dvou dvojic. A to u dvojic „do 20-ti let“ – „61 let a více“ a „31-40 let“ – „51-60 let“. V případě první dvojice je zřejmé, že obě skupiny mají nulové hodnoty a tudíž jsou téměř shodné. Druhá dvojice pak poukazuje na trend podobného vývoje, kdy u starší skupiny zaměstnanců se počty měnily díky rozhodnutí úřadu dát šanci mladším uchazečům a následným automatickým přesunem po dvou letech některých zaměstnanců do skupiny 51-60 let. V mladší skupině díky odchodu některých žen na mateřskou dovolenou, které se poté vrátily.

Na úplný závěr bych ráda zhodnotila přínos benchmarkingu. **Po pěti letech lze konstatovat, že myšlenka tohoto projektu nebyla zbytečná, naopak přinesla užitečné postřehy a zkušenosti, které se uplatnily v praxi.** Výsledky benchmarkingu na MěÚ Přelouč přinesly důležité podklady pro snižování a následné zvyšování zaměstnanců na jednotlivých odborech. Tajemník úřadu využívá data z Projektů při rozhodování o počtu zaměstnanců na odborech, případně při tvorbě pracovních náplní zaměstnanců či při řízení odborů po celou dobu účasti v benchmarkingu. Přesvědčila jsem se, že benchmarking na MěÚ Přelouč se promítl do praktického chodu úřadu a tato iniciativa bude pokračovat i v budoucnu, prozatím určitě do roku 2009. Stálo by také za zvážení, zda zapojit do benchmarkingu celé město Přelouč, především co se týká vybavenosti města v kulturní a sportovní oblasti.

Cílem diplomové práce byl obecný popis problematiky veřejné správy a benchmarkingu, což bylo provedeno v první a druhé kapitole práce. Dalším cílem bylo provést analýzu a zhodnocení zjištěných údajů, týkajících benchmarkingové iniciativy na MěÚ v Přelouči. I tento cíl práce považuji za splněný v plném rozsahu v oblasti teoretické i praktické. Navíc byl tento cíl překročen provedením vnitřního benchmarkingu v oblasti lidských zdrojů na MěÚ Přelouč s využitím statistických znalostí.

## Seznam použité literatury

### Tištěné materiály:

1. AMMONS, D. N. *Municipal Benchmarks: assessing local performance and establishing community standards*. London ets.:Sage publications, 2001, ISBN 0-7619-2078-1.
2. BAILEY, S. J., MATĚJKOVÁ, I. *Veřejný sektor: teorie, politika a praxe*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-61-0.
3. BAROŠ, L. a kol. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3.
4. *Benchmarking. Measuring up to the best*. London: The Local Government Management Board, 1997, ISBN 0-7488-9421-7.
5. BRUIJN, J. A. DE. *Managing performance in the public sector*. London: Routledge, 2002, ISBN 0-415-30038-X.
6. BRŮNA, M. a kol. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-4709-5.
7. HENDRYCH, D. *Správní právo – obecná část*. Praha: SEVT, 1994. ISBN 80-7049-069-1.
8. HLOUŠKOVÁ, H. *Struktura veřejné správy se zřetelem k postavení občana*. Pardubice, 1995. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta Ekonomicko – správní. Ústav veřejné správy a práva. Vedoucí práce J. Pinz.
9. HONUS, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, ISBN: 80-239-3933-5.
10. HONUS, R. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, ISBN: 80-239-7326-6.
11. HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu*. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.
12. KOZAK, M. *Destination benchmarking*. Wallingford: CABI Publishing, 2004, ISBN 0-85199-754-7.
13. KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9.

14. OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-51-3.
15. OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press., 2001, ISBN 80-7261-018-X.
16. PRŮCHA, P. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť územní samosprávy I. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2954-4.
17. PRŮCHA, P., MRKÝVKA, P., SKULOVÁ, S. *Vybrané kapitoly ze správní vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0773-7.
18. *Q1 Sborník příspěvků I. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6.
19. REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-60-2.
20. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Strategie, Komunikace, Řízení: Rukověť územní samosprávy IV. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2956-0.
21. REKTOŘÍK, J., SELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-72-6.
22. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC*. Brno: Masarykova univerzita., 2003, ISBN 80-210-3278-2.
23. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-59-X.
24. WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8.
25. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-70-X.

### **Zákony:**

1. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.

### **Internetové odkazy:**

1. Benchmarking, *Benchmarking*. [online]. [cit. 2008-02-20].  
[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)
2. Benchmarkingová iniciativa, *SROP v Kraji Vysočina*. [online]. [cit. 2008-03-25].[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=projekty&filtr=5](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr=5)
3. Časopis Veřejná správa, *Kvalita veřejné správy*. [online]. [cit. 2008-01-07].  
[http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0423/kvalita1\\_info.html](http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0423/kvalita1_info.html)
4. Česká společnost pro jakost, *Profil ČSJ*. [online]. [cit. 2008-01-07].  
<http://www.csq.cz/cz/ocsj.asp>
5. Manuál projektu Record, *Benchmarking inovačních výzkumných organizací v přístupujících zemích EU*. [online]. [cit. 2008-03-15]. [http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD\\_Manual\\_Czech.pdf](http://www.record-network.net/dynamic/public-manual/RECORD_Manual_Czech.pdf)
6. Město Přelouč, *Historie města*. [online]. [cit. 2007-11-14].  
<http://www.mestoprelouc.cz/město/historie.htm>
7. Sibus, *Statistical indicators benchmarking the information society*. [online]. [cit. 2008-02-10]. <http://www.sibus-eu.org/>
8. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., *Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu*. [online]. [cit. 2007-12-21]  
[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr=1&filtr2=kontext)
9. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., *O společnosti*. [online]. [cit. 2007-11-21].  
<http://www.vcvscr.cz/index.php?page=ospolecnosti&action=kdojsme>
10. Wikipedie otevřená encyklopedie, *CZ – NUTS*. [online]. [cit. 2008-02-12]  
<http://cs.wikipedia.org/wiki/CZ-NUTS>

### **Ostatní materiály:**

1. Interní materiály Městského úřadu Přelouč.
2. Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2005.
3. Interní materiály Městského úřadu Přelouč – Benchmarkingová iniciativa 2005, roční zpráva 2006.
4. HONUS, R. a kol. *Závěrečná zpráva projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu.*[CD-ROM]. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004.

## **Seznam zkratek**

CAD	kanadský dolar
CAF	Common Assesment Framework, Společný hodnotící rámec
CIDA	Agentura pro mezinárodní rozvoj (Canadian International Development Agency)
CUI	Kanadský urbanistický institut (Canadian Urban Institute)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ISPA	program na posporu infrastruktury a životního prostředí
LGSP CE	Programu na podporu místních správ států Střední Evropy (Local Government Support Programme Central Europe).
MěÚ	městský úřad
NA	nedodání dat
OMBI	Iniciativa tajemníků v provincii Ontario
Odb.	odborný
PHARE	přípravný program na Strukturální fondy EU
resp.	respektive
SAPARD	program rozvoje zemědělství a venkova, předstrukturální pomoc
SO	správní obvod
SPO	sociální dávky a sociálně právní ochrana
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzv.	takzvaně
vč.	včetně
zákon č.	zákon číslo
ŽÚ	živnostenský úřad



## **Seznam grafů**

Graf 1 - Počet vozidel k počtu pracovníků celkem .....	40
Graf 2 - Počet kontrol/Počet kontrolních pracovníků ŽÚ .....	57
Graf 3 - Celkem všech úkonů v registraci.....	58
Graf 4 – Počet úředníků k počtu obyvatel města .....	66
Graf 5 – Počet úředníků k počtu obyvatel SO.....	67
Graf 6 – Počet úředníků k rozloze SO .....	68
Graf 7 – Počet obyvatel SO k rozloze SO .....	68
Graf 8 - Vývoj počtu zaměstnanců dle věkového složení.....	73
Graf 9 - Vývoj počtu vedoucích zaměstnanců dle věkové struktury .....	74
Graf 10 - Vývoj vzdělanostní struktury zaměstnanců.....	75
Graf 11 - Vývoj vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců.....	76
Graf 12 - Vývoj počtu žen a mužů na úřadu .....	77
Graf 13 - Vývoj počtu vedoucích žen a mužů na úřadu.....	78
Graf 14 - Vývoj celkových nákladů na vzdělávání.....	80
Graf 15 -Vývoj počtu absolventů vzdělávacích akcí .....	80

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Obce a počty jejich obyvatel skupiny D .....	54
Tabulka 2 – Data ŽÚ.....	56
Tabulka 3 - Počet obyvatel správního obvodu měst skupiny D k 31.12.2004 .....	59
Tabulka 4 – Města skupiny D v roce 2006 .....	62
Tabulka 5 – Města skupiny D v roce 2007 .....	63
Tabulka 6 – Data měst .....	65
Tabulka 7 – Ukazatelé administrativní náročnosti.....	66
Tabulka 8 - Ukazatele z oblasti lidských zdrojů .....	72
Tabulka 9 – Vývoj počtu zaměstnanců dle věkového složení .....	73
Tabulka 10 – Vývoj počtu vedoucích zaměstnanců dle věkové struktury .....	74
Tabulka 11 – Vývoj vzdělanostní struktury zaměstnanců .....	75
Tabulka 12 - Vývoj vzdělanostní struktury vedoucích zaměstnanců.....	76
Tabulka 13 – Vývoj počtu žen a mužů na úřadu.....	77
Tabulka 14 - Vývoj počtu vedoucích žen a mužů na úřadu .....	78
Tabulka 15 – Vzdělávací akce .....	79
Tabulka 16 – Výpočet ANOVY, jeden faktor .....	82
Tabulka 17 – Výpočet Tukeyova metoda .....	83

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Vlivy na ústřední státní správu .....	12
Obrázek 2 – Regionální politika .....	15
Obrázek 3 – NUTS v Česku.....	16
Obrázek 4 – Benchmarkingový standard .....	22
Obrázek 5 – Přednosti benchmarkingu .....	24
Obrázek 6 – 4 fáze benchmarkingu.....	31
Obrázek 7 – Logo Benchmarkingové iniciativy .....	37
Obrázek 8 - Mapa ČR s vyznačením zapojených obcí III. typu do projektu .....	38
Obrázek 9 – Nepodstatné agendy.....	45
Obrázek 10 – Městský znak - Rošt .....	46
Obrázek 11 – Poloha Přelouče .....	47
Obrázek 12 – Občanská záložna .....	48
Obrázek 13 – Řešená témata roku 2003 a 2004 skupinou D .....	55
Obrázek 14 – Hlavní ukazatelé agendy ŽÚ .....	57
Obrázek 15 – Témata zkoumání oblasti lidských zdrojů .....	71

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Etický kodex benchmarkingu	
Příloha 2 – CZ NUTS platné od 01.01.2008	
Příloha 3 - Pracovní skupiny a agendy roky 2003 – 2004	
Příloha 4 – Seznam agend roky 2003 – 2004	
Příloha 5 - Pracovní skupiny a agendy rok 2005 a 2006	
Příloha 6- Pracovní skupiny a agendy rok 2007	
Příloha 7 – Organizační struktura MěÚ Přelouč	

## ***Příloha 1: Etický kodex benchmarkingu<sup>1</sup>***

### **1. Princip přípravy**

- Prokazujte angažovanost v efektivnosti a účinnosti benchmarkingu tím, že budete připraveni před tím, než uskutečníte první benchmarkingový kontakt.
- Využijte co nejvíce čas strávený s benchmarkingovým partnerem tím, že se plně připravíte na každou výměnu.
- Pomozte vašim partnerům benchmarkingu v přípravě tím, že jim poskytnete dotazník a program jednání před návštěvou v rámci benchmarkingu.
- Před jakýmkoli kontaktem v rámci benchmarkingu, zejména před zasláním dotazníku, se poradte (s právníkem) ohledně legálnosti.

### **2. Princip kontaktu**

- Respektujte podnikovou kulturu partnerské organizace a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů.
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking určených partnerskou organizací, pokud je to postup, který preferuje.
- Dohodněte se s určenou kontaktní osobou pro benchmarking, jak se bude delegována komunikace nebo odpovědnost v průběhu uskutečňování benchmarkingu. Prověřte vzájemné pochopení.
- Získejte svolení jednotlivce, než poskytnete jeho jméno v odpovědi na žádost o kontaktní osobu.
- Vyhněte se sdělení jména kontaktní osoby na otevřeném fóru bez předchozího svolení této kontaktní osoby.

### **3. Princip výměny**

- Buďte ochotni poskytovat stejný druh a úroveň informací, které požadujete od partnera benchmarkingu za předpokladu, že je dodržena zásada zákonnosti.
- Komunikujte ve vzájemném vztahu v plném rozsahu a včas, s cílem objasnit očekávání, vyvarovat se nedorozumění a vzbudit vzájemný zájem na výměně v rámci benchmarkingu.
- Buďte čestní a plňte sliby.

---

<sup>1</sup> Zdroj: MěÚ Přelouč

#### 4. Princip důvěrnosti

- Udržujte zjištění z benchmarkingu pro zapojené jednotlivce a organizace jako důvěrné. Tyto informace nesmí být sděleny třetím stranám bez předchozího souhlasu partnera benchmarkingu, který sdílí informace. Když požadujete předchozí souhlas, ujistěte se, jaké informace se mají sdílet a s kým.
- Účast organizace na studii je důvěrná a neměla by být sdělována navenek bez jejího předchozího svolení.

#### 5. Princip používání

- Používejte informace získané pomocí benchmarkingu jen za účelem, který byl sdělen partnerovi benchmarkingu, a který s ním byl dohodnut.
- Používání nebo sdělování jména partnera benchmarkingu se získanými daty nebo zaznamenanými postupy si vyžaduje předchozí svolení tohoto partnera.
- Seznamy kontaktních osob nebo jiných informací o kontaktních osobách poskytnutých v sítích benchmarkingu v jakékoliv formě se nesmí používat za jiným účelem než za účelem benchmarkingu.

#### 6. Princip zákonnosti

- Vyskytne-li se jakákoliv případná otázka týkající se zákonnosti nějaké činnosti, je třeba se poradit s právníkem.
- Vyvarujte se diskusí nebo činů, které by mohly vést nebo by mohly vyvolat zájem překážet obchodu, programům dotací trhu a/nebo zákazníkům, fixování cen, k manipulování s nabídkami, úplatkářství nebo jakýmkoliv jiným konkurenčním praktikám. Nediskutujte o své cenové politice s konkurenty.
- Vyhněte se získávání informací jakýmkoliv prostředky, které by se daly vysvětlovat jako nevhodné včetně porušení závazku nebo ovlivňování povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nezveřejňujte nebo nevyužívejte žádné důvěrné informace, které mohly být získány nevhodnými prostředky nebo které zveřejnil někdo jiný, jako porušení povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nepředávejte jako konzultant, klient nebo jinak výsledky benchmarkingu jiné organizaci, aniž byste předem dostali svolení partnera benchmarkingu a aniž byste

se nejdřív přesvědčili, že data jsou náležitě "utajena" a anonymní tak, aby byla chráněna identita účastníků.

#### 7. Zásady dokončení

- Dodržujte včas každý závazek, který jste dali benchmarkingovému partnerovi.
- Usilujte o to dokončit každou benchmarkingovou studii ke spokojenosti všech partnerů benchmarkingu tak, jak to bylo vzájemně dohodnuto.

#### 8. Zásady porozumění a dohody

- Snažte se pochopit, jak si partner benchmarkingu přeje, aby se s ním zacházelo a takto s ním zacházejte.
- Dohodněte se, co váš partner očekává v tom, jak budete využívat poskytnuté informace a nepoužívejte je žádným způsobem, který by tuto dohodu narušil.

**Příloha 2: CZ-NUTS platné od 01.01.2008**

NUTS 1		NUTS 2		NUTS 3	
území	kód	region	kód	kraj	kód
<a href="#">Česká republika</a>	CZ0	<a href="#">NUTS Praha</a>	CZ01	<a href="#">Hlavní město Praha</a>	CZ010
		<a href="#">NUTS Střední Čechy</a>	CZ02	<a href="#">Středočeský kraj</a>	CZ020
		<a href="#">NUTS Jihozápad</a>	CZ03	<a href="#">Jihočeský kraj</a>	CZ031
				<a href="#">Plzeňský kraj</a>	CZ032
		<a href="#">NUTS Severozápad</a>	CZ04	<a href="#">Karlovarský kraj</a>	CZ041
				<a href="#">Ústecký kraj</a>	CZ042
		<a href="#">NUTS Severovýchod</a>	CZ05	<a href="#">Liberecký kraj</a>	CZ051
				<a href="#">Královéhradecký kraj</a>	CZ052
				<a href="#">Pardubický kraj</a>	CZ053
		<a href="#">NUTS Jihovýchod</a>	CZ06	<a href="#">Kraj Vysočina</a>	CZ063
				<a href="#">Jihomoravský kraj</a>	CZ064
		<a href="#">NUTS Střední Morava</a>	CZ07	<a href="#">Olomoucký kraj</a>	CZ071
		<a href="#">Zlínský kraj</a>	CZ072		
<a href="#">NUTS Moravskoslezsko</a>	CZ08	<a href="#">Moravskoslezský kraj</a>	CZ080		

Zdroj: Wikipedie otevřená encyklopedie, CZ – NUTS. [online]. [cit. 2008-02-12]

<http://cs.wikipedia.org/wiki/CZ-NUTS>

### ***Příloha 3: Pracovní skupiny a agend roky 2003 - 2004<sup>2</sup>***

(Počty obyvatel jsou uvedeny k 1.1.2003)

#### Složení pracovní skupiny A:

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu
Děčín	52622	82000
Havířov	84879	99036
Chomutov	50350	81375
Jihlava	50620	96008
Kladno	71592	116137
Ostrava	316733	342837
Plzeň	165862	181410
Přerov	48103	85595
Teplice	51150	106125
Zlín	80426	100834

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Agendy řešené skupinou A:

Evidence obyvatel

Matrika

Občanské průkazy

Cestovní doklady

Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

#### Složení pracovní skupiny B:

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu
Havlíčkův Brod	24210	51443
Hodonín	27201	63116
Cheb	31368	48869
Kroměříž	29493	70760
Písek	29836	51333
Šumperk	29065	72097

<sup>2</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

Tábor	36400	81098
Uherský Brod	17484	54243
Vsetín	28931	68340

Zdroj: Vlastní zpracování

Agendy řešené skupinou B:

Registr řidičů

Registr vozidel

Zkušební komisaři

Agenda dopravních přestupků

Silniční správní úřad

Dopravní úřad – MHD , taxi, měření emisí

Speciální stavební úřad- zákon 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Územní plánování

Památková péče

Složení pracovní skupiny C:

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu
Valašské Meziříčí	27568	42020
Litvínov	27397	40169
Strakonice	23800	45194
Hranice	19670	34910
Louny	19639	42850
Otrokovice	19261	35305
Beroun	17459	49145
Nymburk	14407	36414
Hlučín	14346	39793

Zdroj: Vlastní zpracování

Agendy řešené skupinou C:

Stavební úřad obecný

Projednávání přestupků



Složení pracovní skupiny D:

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu
Boskovice	11359	50296
Dačice	7937	20308
Kralovice	3490	21941
Nový Bydžov	7201	17053
Ostrov	17451	28363
Přelouč	9144	24199
Stříbro	7781	16649
Varnsdorf	16040	20707
Vimperk	8281	17736
Vrchlabí	13171	28004
Žamberk	6153	28742

Zdroj: Vlastní zpracování

Agendy řešené skupinou D:

Živnostenský úřad

Sociální dávky a sociálně právní ochrana

Složení pracovní skupiny E:

Obec	Počet obyvatel obce	Počet obyvatel správního obvodu
Luhačovice	5621	19816
Světlá nad Sázavou	7188	20848
Lanškroun	9990	21750
Šternberk	14144	19671
Vítkov	6337	14308
Králíky	4826	9500
Rosice	5296	22817
Zábřeh	14561	33929
Moravské Budějovice	8004	24436

Zdroj: Vlastní zpracování

Agendy řešené skupinou E:

Vodohospodářské řízení

Lesní hospodářství

Odpady

Ochrana ovzduší

Zemědělský fond

Ochrana zvířat proti týrání

Ochrana přírody a krajiny

Myslivost

Rybářství

Veterinární péče

#### ***Příloha 4: Seznam řešených agend roky 2003 - 2004<sup>3</sup>***

##### Seznam řešených agend na počátku projektu:

1. Agenda dopravních přestupků
2. Cestovní doklady
3. Dopravní úřad - MHD, taxi, měření emisí
4. Evidence obyvatel
5. Lesní hospodářství
6. Matrika
7. Myslivost
8. Občanské průkazy
9. Odpady
10. Ochrana ovzduší
11. Ochrana přírody a krajiny
12. Ochrana zvířat proti týrání
13. Památková péče
14. Projednávání přestupků proti §§ 46 - 50 Přestupkového zákona
15. Registr řidičů
16. Registr vozidel
17. Rybářství
18. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců
19. Silniční správní úřad
20. Sociální dávky a sociálně právní ochrana
21. Speciální stavební úřad
22. Stavební úřad obecný
23. Územní plánování
24. Veterinární péče
25. Vodohospodářské řízení

---

<sup>3</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

26. Zemědělský půdní fond
27. Zkušební komisaři
28. Živnostenský úřad
29. Životní prostředí celkem
30. Souhrnné informace

Seznam dalších agend zvolených v průběhu projektu:

31. Výdaje na výkon státní správy
32. Dotace
33. Školství
34. Mzdové účetnictví a personalistika
35. Pokladna
36. Povolování provozu výherních hracích přístrojů
37. Místní poplatky
38. Fluktuace
39. Omluvená absence
40. Správa a vymáhání pohledávek po splatnosti
42. Příjmy a výdaje rozpočtu
43. Výdaje na sociální služby a zařízení
44. Výdaje na kulturní zařízení a služby
45. Výdaje na sportovní zařízení a služby
46. Výdaje na předškolní zařízení
47. Výdaje na základní školy a školní stravování
48. Výdaje na komunikace a veřejné osvětlení v tis. Kč
49. Příspěvkové organizace – školská zařízení
50. Příprava a realizace investic
51. Budovy
52. IC, TIC, propagace cestovního ruchu
53. Informatika
54. Služební vozidla
55. Sociální fond
56. Úklid
57. Telefony

### ***Příloha 5: Pracovní skupiny a agendy rok 2005 a 2006<sup>4</sup>***

Seznam zakládajících členů **Benchmarkingové iniciativy 2005 (dále jen BI 2005)**  
(města, která navázala na spolupráci a výsledky dosažené v rámci Projektu v roce  
2003):

1	Beroun	15	Louny	29	Šumperk
2	Dačice	16	Moravské Budějovice	30	Tábor
3	Děčín	17	Nový Bydžov	31	Teplice
4	Havlíčkův Brod	18	Nymburk	32	Uherský Brod
5	Hlučín	19	Ostrov	33	Valašské Meziříčí
6	Hodonín	20	Otrokovice	34	Varnsdorf
7	Hranice	21	Písek	35	Vítkov
8	Cheb	22	Plzeň	36	Vrchlabí
9	Chomutov	23	Přelouč	37	Vsetín
10	Jihlava	24	Přerov	38	Zábřeh
11	Kladno	25	Rosice	39	Zlín
12	Králíky	26	Strakonice	40	Žamberk
13	Kralovice	27	Světlá nad Sázavou		
14	Lanškroun	28	Šternberk		

Seznam dalších nově zapojených členů BI v roce 2005:

41	Černošice	44	Jindřichův Hradec	47	Nová Paka
42	Jablonec nad Nisou	45	Kuřim	48	Pelhřimov
43	Jablunkov	46	Kyjov	49	Uherské Hradiště

Rozdělení měst v pracovních skupinách:

	PS A		PS B		PS C
1	Děčín	1	Černošice	1	Beroun
2	Chomutov	2	Havlíčkův Brod	2	Hlučín
3	Jihlava	3	Hodonín	3	Hranice
4	Kladno	4	Cheb	4	Jindřichův Hradec
5	Plzeň	5	Jablonec nad Nisou	5	Kyjov
6	Přerov	6	Písek	6	Louny
7	Teplice	7	Šumperk	7	Nymburk
8	Zlín	8	Tábor	8	Otrokovice
		9	Uherský Brod	9	Pelhřimov
		10	Uherské Hradiště	10	Strakonice
		11	Vsetín	11	Valašské Meziříčí

<sup>4</sup> Zdroj: MěÚ Přelouč

	PS D		PS E
1	Dačice	1	Jablunkov
2	Kralovice	2	Králíky
3	Nová Paka	3	Kuřim
4	Nový Bydžov	4	Lanškroun
5	Ostrov	5	Moravské Budějovice
6	Přelouč	6	Rosice
7	Varnsdorf	7	Světlá nad Sázavou
8	Vrchlabí	8	Šternberk
9	Žamberk	9	Vítkov
		10	Zábřeh

**V roce 2006** se ze 49 členských měst rozhodla nepokračovat 2 města a další 4 města se odpojila do jiného projektu tzv. BCB Vysočina. Jednalo se o tato města/skupina: (Havlíčkův Brod /B, Jihlava /A, Plzeň/A, Moravské Budějovice/E, Světlá nad Sázavou/E, Pelhřimov-C )

V BI zůstalo 43 členů a dalších 5 nových členů v roce 2006 přibylo – město /skupina : Hradec Králové /A , Prostějov /A Konice /E, Litovel /E a Uničov /E.

Dále se začaly v rámci této iniciativy porovnávat 4 městské části Statutárního města Ostravy:

Moravská Ostrava a Přívoz, Ostrava-Jih, Ostrava-Poruba , Radvanice a Bartovice.

Vznikla tak navíc Skupina O.

Aktualizované agendy, které byly sledovány v průběhu Projektu v roce 2005:

1. Souhrnné informace
2. Evidence obyvatel
3. Matrika
4. Občanské průkazy
5. Cestovní doklady
6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků
7. Registr řidičů
8. Registr vozidel
9. Zkušební komisaři
10. Dopravní přestupky
11. Silniční správní úřad
12. Dopravní úřad (MHD,taxi,měření emisí)
13. Speciální stavební úřad
14. Územní plánování
15. Památková péče

16. Stavební úřad obecný
17. Přestupky proti § 46-§50 Přestupkového zákona
18. Živnostenský úřad
19. Sociální dávky a SPO
20. Vodohospodářské řízení
21. Lesní hospodářství
22. Odpady
23. Ochrana ovzduší
24. Zemědělský půdní fond
25. Ochrana zvířat proti týrání
26. Ochrana přírody a krajiny
27. Myslivost
28. Rybářství
29. Veterinární péče
30. Životní prostředí celkem
31. Výdaje na výkon státní správy
32. Dotace
33. Školství
34. Mzdové účetnictví a personalistika
35. Pokladna
36. Povolení provozu výherních hracích přístrojů
37. Místní poplatky
38. Fluktuace
39. Omluvená absence
40. Správa a vymáhání pohledávek po splatnosti
41. Superindikátor
42. Příjmy a výdaje rozpočtu
43. Výdaje na sociální služby a zařízení
44. Výdaje na kulturní služby a zařízení
45. Výdaje na sportovní služby a zařízení
46. Výdaje na předškolní zařízení
47. Výdaje na základní školy a školní stravování
48. Výdaje na komunikace a veřejné osvětlení
49. Příspěvkové organizace – školská zařízení
50. Příprava a realizace investic
51. Budovy
52. IC, TIC, propagace cestovního ruchu
53. Informatika
54. Služební vozidla
55. Sociální fond
56. Úklid
57. Telefony

**V roce 2006** města data porovnávala v celkem 57 agendách , které byly vytvořeny v minulých letech, žádná nová agenda se do seznamu nepřidala.

### ***Příloha 6: Pracovní skupiny a agendy rok 2007***

Rozdělení měst v pracovních skupinách v rámci původní iniciativy, stav ke konci roku 2007:

	PS A		PS B		PS C
1	Děčín			1	Beroun
2	Chomutov	1	Černošice	2	Hlučín
3	Hradec Králové	2	Hodonín	3	Hranice
4	Kladno	3	Cheb	4	Jindřichův Hradec
5	Prostějov	4	Jablonec nad Nisou	5	Kyjov
6	Přerov	5	Písek	6	Louny
7	Zlín	6	Šumperk	7	Nymburk
		7	Tábor	8	Otrokovice
		8	Uherský Brod	9	Strakonice
		9	Uherské Hradiště	10	Valašské Meziříčí
		10	Vsetín		

	PS D		PS E		PS N
1	Dačice	1	Jablunkov	1	Hořovice
2	Kralovice	2	Konice	2	Hustopeče
3	Nová Paka	3	Králíky	3	Chrudim
4	Nový Bydžov	4	Kuřim	4	Ivančice
5	Přelouč	5	Lanškroun	5	Jeseník
6	Varnsdorf	6	Litovel	6	Kralupy nad Vltavou
7	Vrchlabí	7	Rosice	7	Mikulov
8	Žamberk	8	Uničov	8	Moravský Krumlov
		9	Šternberk	9	Tišnov
		10	Vítkov	10	Židlochovice
		11	Zábřeh		

**V roce 2007** města data porovnávala v celkem 57 agendách, které byly vytvořeny v minulých letech, žádná nová agenda se do seznamu nepřidala



## ***Příloha 7: Organizační struktura MěÚ Přelouč***

---

<sup>1</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

# SCHEMA ŘÍZENÍ ORGÁNŮ MĚSTA PŘELOUČE

platí od 1. ledna 2008

