

Snižování nákladů a metody měření nákladovosti ve veřejné správě

Bc. Lenka Hilnerová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka HILNEROVÁ**
Osobní číslo: **M10501**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Snižování nákladů a metody měření nákladovosti
ve veřejné správě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše teoreticky vymezte náklady a popište metody měření a snižování nákladovosti ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Provedte charakteristiku Krajského úřadu Zlínského kraje a popište současný stav aplikace metod výkonnosti.
- Analyzujte současný stav majetkoprávního oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje z hlediska principů 3E a pomocí benchmarkingu vymezte základní problémy a navrhněte možná řešení.
- Provedte analýzu nákladů na provoz budov Krajského úřadu Zlínského kraje pomocí benchmarkingu.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte návrh směrnice pro stanovení nákladů na m² za účelem pronájmu nebytových prostor.
- Vyhodnoťte přínos směrnice a možnosti zvýšení efektivity a snížení nákladů Krajského úřadu Zlínského kraje.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] OCHRANA, F. a PŮČEK, M. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
[2] OCHRANA, F. Veřejný sektor a veřejné finance. Praha: Grada Publishing, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
[3] OTRUSINOVÁ, M. a KUBÍČKOVÁ, D. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
[4] PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. května 2012

Lenka Jelincová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je analýza nákladů veřejné správy se zaměřením na uplatnění metody 3E v praxi a možnosti návrhů řešení, které povedou ke zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účinnosti ve veřejné správě. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé pojmy související s nákladovostí ve veřejné správě, metody a postupy, které přispívají ke snižování nákladů a možnosti měření nákladovosti ve veřejné správě. Praktická část navazuje na část teoretickou v rámci uplatnění metody 3E v praxi. Návrhová část obsahuje návrh směrnice pro stanovení nákladů na m² za účelem pronájmu nebytových prostor. Zhodnocení přínosu směrnice a možnosti zvýšení efektivnosti a snížení nákladů Zlínského kraje je náplní závěrečné části této diplomové práce.

Klíčová slova: veřejná správa, náklady, metoda 3E, benchmarking, outsourcing, facility management, smart administration, e-government.

ABSTRACT

The aim of this thesis is cost analysis of public administration with focus on practical application of the 3E method, and possibilities of solution which will lead to an increase of efficiency, economy, and effectiveness in public administration. The theoretical part gives characterization of particular terms connected with costs in public administration, methods and procedures which contribute to costs reduction and possibility to measure costs in public administration. The practical part is a follow-up to the theoretical one, focusing on practical application of the 3E method. The proposal part contains a plan of a directive to determine square-meter costs for the purpose of renting non-residential space. An evaluation of a contribution of the directive, and solutions to increase efficiency as well as costs reduction of the Zlín region are the contents of the final part of this thesis.

Keywords: public administration, costs, 3E method, benchmarking, outsourcing, facility management, smart administration, e-government.

Poděkování patří zejména vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Milaně Otrusinové, PhD, za rady a připomínky. Také paní Ing. Dagmar Sýnkové, Ing. Evě Husákové Kočíčkové a Mgr. Simoně Krátké za veškeré poskytnuté rady a informace.

Diplomová práce vznikla za podpory projektu IGA/FaME/2012/028.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	14
2 ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY	16
2.1 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA.....	16
2.2 VYŠŠÍ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÉ CELKY – KRAJE	17
3 VÝDAJE Z ROZPOČTU ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	19
3.1 VÝDAJE MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV USA	21
4 NÁKLADY VEŘEJNÉ SPRÁVY	22
4.1 NÁKLADY NA VÝKON AGENDY	22
4.2 POSTUP MĚŘENÍ NÁKLADŮ	23
4.3 HODNOCENÍ DOPADŮ REGULACE RIA	24
5 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	25
5.1 METODA 3E	25
5.2 OUTSOURCING.....	28
5.3 FACILITY MANAGEMENT.....	28
5.4 METODY ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI A SNIŽOVÁNÍ NÁKLADOVOSTI VEŘEJNÉ SPRÁVY	29
5.5 BUSINESS PROCESS REENGINEERING.....	30
5.5.1 Procesní přístup ve veřejné správě	31
5.5.2 Analýza procesů	31
5.5.3 Benchmarking	31
5.5.4 Analýza nákladů podle činností (ABC).....	33
5.5.5 Řízení změn.....	34
5.6 MODERNIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY, SMART ADMINISTRATION.....	34
5.6.1 Strategie Smart Administration.....	36
5.6.2 E-government	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE	40
6.1 POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	40
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
6.3 SOUČASNÝ STAV APLIKACE METOD VÝKONNOSTI KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE.	43
6.3.1 Benchmarking	43
6.3.2 Model CAF.....	43
6.3.3 Cena za inovaci	44

6.3.4	Hodnocení a motivace zaměstnanců, průzkumy spokojenosti zaměstnanců	45
7	ANALÝZA MAJETKOPRÁVNÍHO ODDĚLENÍ.....	46
7.1	ODDĚLENÍ MAJETKOPRÁVNÍ	46
7.2	VÝKUP POZEMKŮ	47
7.3	PRŮBĚH VÝKUPU POZEMKŮ A STANOVENÍ HLAVNÍCH PROBLÉMŮ, KTERÉ OVLIVŇUJÍ EFEKTIVITU ODDĚLENÍ.....	48
7.4	SILNICE II. A III. TŘÍDY V ČESKÉ REPUBLICE A ZLÍNSKÉM KRAJI.....	50
7.4.1	Zlínský kraj.....	51
7.5	VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH UZAVŘENÝCH SMLUV MAJETKOPRÁVNÍHO ODDĚLENÍ V ČASE.....	52
7.6	BENCHMARKING KRAJŮ ČESKÉ REPUBLIKY JEDNOTLIVÝCH MAJETKOPRÁVNÍCH ODDĚLENÍ S CÍLEM IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROBLÉMŮ	53
7.6.1	Olomoucký kraj.....	54
7.6.2	Liberecký kraj.....	56
7.6.3	Plzeňský kraj	57
7.6.4	Kraj Vysočina.....	57
7.6.5	Královeský kraj	58
7.6.6	Moravskoslezský kraj.....	59
7.7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU A POROVNÁNÍ S NEJSROVNATELNĚJŠÍMI KRAJI	60
7.8	ANALÝZA PROBLÉMŮ	62
7.9	NÁVRH NA ŘEŠENÍ PROBLÉMU	63
8	ANALÝZA NÁKLADŮ NA PROVOZ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE	64
8.1	ANALÝZA FIXNÍCH NÁKLADŮ NA PROVOZ BUDOV KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE V LETECH 2008 – 2011.....	64
8.2	VÝVOJ NEPRAVIDELNÉ FAKTURACE V LETECH 2008 – 2011	67
8.2.1	Rok 2008	67
8.2.2	Rok 2009	67
8.2.3	Rok 2010	68
8.2.4	Rok 2011	68
8.3	SPOTŘEBA HYGIENICKÉHO MATERIÁLU A ELEKTROMATERIÁLU.....	69
8.4	SPOTŘEBA ENERGIÍ	70
8.4.1	Spotřeba energií v 21. budově celkem	71
8.4.2	Spotřeba energií v 22. budově a archivu	73
8.5	BENCHMARKING SPOTŘEBY ENERGIÍ NA PROVOZ BUDOV KRAJSKÝCH ÚŘADŮ JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ ČR.....	75
8.5.1	Královeský kraj	75
8.5.2	Kraj Vysočina.....	76
8.5.3	Plzeňský kraj	77
8.5.4	Pardubický kraj.....	77

8.5.5	Moravskoslezský kraj.....	79
8.5.6	Jihomoravský kraj	79
8.5.7	Liberecký kraj.....	80
8.5.8	Spotřeba tepla.....	82
8.5.9	Spotřeba elektrické energie	83
8.5.10	Spotřeba vody.....	84
8.5.11	Návrh řešení problémů	86
9	KALKULACE PROVOZNÍCH NÁKLADŮ /M² PLOCHY PRO ÚČELY PRONÁJMU NEBYTOVÝCH PROSTOR	87
10	NÁVRH SMĚRNICE PRO STANOVENÍ VÝŠE NÁJEMNÉHO A PODMÍNKY NÁJMU NEBYTOVÝCH PROSTOR	89
10.1	VYMEZENÍ POJMŮ	89
10.2	PRONÁJEM NEBYTOVÝCH PROSTOR MŮŽE BÝT VYVOLÁN:	89
10.3	POSTUP PŘI PROJEDNÁVÁNÍ PRONÁJMU NEBYTOVÝCH PROSTOR:.....	89
10.4	VZNIK NÁJMU	90
10.5	STANOVENÍ VÝŠE NÁJEMNÉHO	90
10.5.1	Minimální nájemné v nebytových prostorech za 1m ² podlahové plochy za den:	90
10.6	SPLATNOST ÚHRADY	91
10.7	PRÁVA A POVINNOSTI PRONAJÍMATELE A NÁJEMCE	91
10.8	PODNÁJEM.....	91
10.9	SKONČENÍ NÁJMU	91
10.10	ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ	92
11	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU SMĚRNICE A MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI A SNÍŽENÍ NÁKLADŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Díky reformám veřejné správy a vstupem České republiky do Evropské unie se začíná klást větší důraz na zvyšování kvality, výkonu a efektivnosti ve veřejné správě. Jedním z cílů je zkvalitnění poskytovaných služeb a přiblížení se veřejné správy k občanovi. Stále větší důraz na snižování nákladů je kladen zejména díky probíhající krizi. Začínají se uplatňovat směry řízení, které jsou používány v soukromém sektoru. Velmi využívanou je metoda 3E, která zahrnuje efektivnost, účinnost a hospodárnost, tuto metodu se snaží veřejná správa implementovat do své nejvyšší úrovně, zapracovává ji do právních norem, základních principů státních orgánů a územní samosprávy. Podpora této metody je obsažena zejména v oblastech týkajících se veřejných financí, tedy do zákona o veřejných zakázkách nebo promítnutí do kontrolních procesů.

Obsahem teoretické části je stručná charakteristika veřejné správy ke vztahu k nákladovosti, definice nákladů a výdajů rozpočtů územně samosprávných celků a charakteristikou efektivního řízení ve veřejné správě spolu s hlavními principy jako je metoda 3E, outsourcing, facility management, benchmarking, smart administration, aplikovatelnými v prostředí veřejné správy.

Praktická část se skládá analytické a návrhové části. Analytická část je vytvořena v návaznosti na praktickou aplikaci metody 3E v praxi, nejprve jsou analyzovány činnosti majetkoprávního oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje, následně je pomocí benchmarkingu podle uzavřených smluv srovnáno s ostatními krajskými úřady a v návaznosti na to určení hlavních problémů s návrhem jejich řešení. Dále v rámci diplomové práce jsou analyzovány náklady na provoz budov ve vlastnictví Zlínského kraje sloužící k výkonu územní samosprávy Krajským úřadem Zlínského kraje a následným benchmarkingem s budovami užívanými krajskými úřady ostatních krajů a vymezením hlavních vysokých nákladů a problémů, které tyto náklady zapříčiňují s cílem podání možných návrhů na řešení daných problémů.

Návrhová část má za cíl dle dané analýzy nákladů na provoz budov Zlínského kraje vypracovat návrh směrnice pro stanovení nákladů na m² za účelem pronájmu nebytových prostor.

Cílem diplomové práce je tedy definovat hlavní metody a principy snižování nákladů a měření nákladovosti veřejné správy, které jsou uplatnitelné v praxi a nastínit toto využití na modelových příkladech Krajského úřadu Zlínského kraje a vyhodnotit jejich přínosy.

Tématem této diplomové práce se zabývám po dobu mého magisterského studia. Podílela jsem se na publikaci v rámci projektu IGA podpořenou Interní grantovou agenturou FaME, tento projekt se zabýval finančními vztahy a výkonností veřejné správy. Účastnila jsem se také projektu „Nadaní studenti“, který se zaměřuje na navázání bližší spolupráce s praxí, jejíž součástí bylo také vypracování projektu, ve kterém jsem se zabývala měřením nákladů a snižováním nákladovosti se zaměřením na praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY

V úvodu je důležité vymezení veřejného sektoru, proč se v ekonomice vyskytuje a pohledy na veřejný sektor jednotlivých autorů. V knize Peková a kol (2008) je veřejný sektor charakterizován jako významná část národního hospodářství každého státu. Existence veřejného sektoru je důsledkem selhání trhu. Selhání soukromého sektoru vede k rozvoji veřejného sektoru.

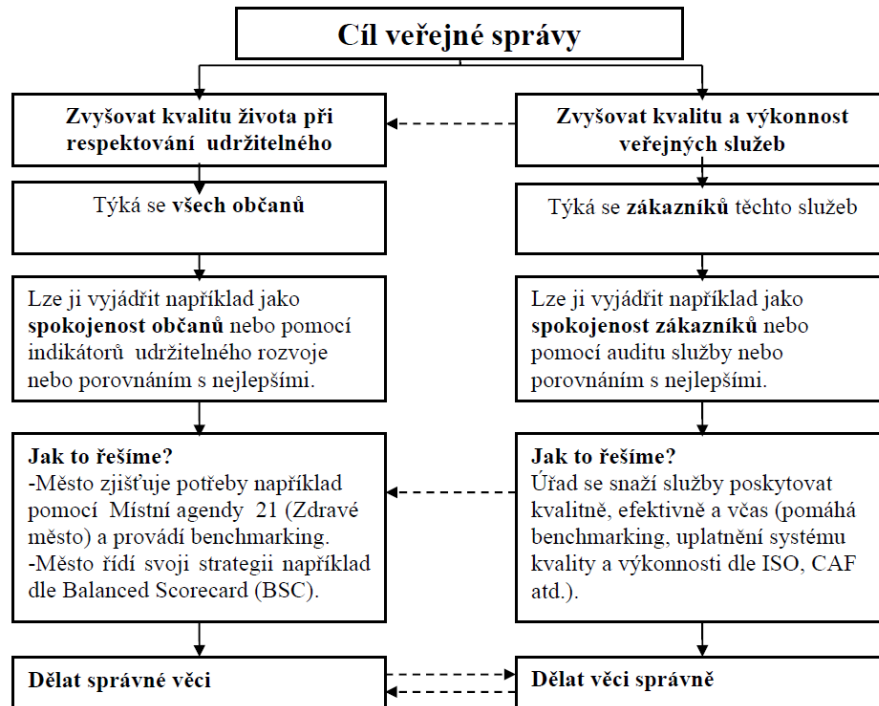
Ochrana (2010) uvádí fakt, že soudobá ekonomika existuje právě ve formě takzvané smíšené ekonomiky, která je následně tvořena ze dvou podsystémů a tedy podsystémem privátního a veřejného sektoru, v některých případech je zde připojován také neziskový sektor.

Hamerníková, Kubátová (2004) se zmiňují o pohledu na veřejný sektor jako nedílnou součást každé moderní ekonomiky založené na tržním principu. Tento sektor zahrnuje instituce a organizace zabývající se specifickými produkcemi a poskytováním veřejných statků či jejich redistribucí. Charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektoru je jejich částečné nebo úplné financování z veřejných prostředků a napojení na fiskální systém.

Jako hlavní důvod vzniku veřejného sektoru Peková a kol (2008) uvádí tržní selhání. Tržní selhání má několik příčin: nedokonalou konkurenci, vznik monopolu a deformaci ceny, existenci tzv. veřejných statků – některé statky nemůže či nechce zajišťovat soukromý sektor, vznik externalit, se kterými si nedokáže trh poradit či nedostatek informací.

Publikace pana Půčka (2004) definuje cíl veřejné správy: „Zvyšování kvality života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně také zvyšování výkonnosti a kvality úřadem poskytovaných veřejných služeb“ (Půček, 2004, s. 8)

Pan Půček (2004) dělí osoby na zákazníky, kteří jsou například žadatelé na úřadě či účastníci správního řízení, očekávající, že jejich žádost bude vyřízena rychle bez jakýchkoli nedostatků, občané, kteří očekávají zvýšení kvality života v obci či kraji. Dle obrázku níže, levá část se týká občanů města a lze vykazovat spokojenost občanů pomocí indikátorů a zjišťování potřeb občanů například metodou Balanced Scorecard (BSC) „dělat správné věci“. Pravá část se týká zákazníků služeb, které poskytuje přímo úřad nebo město, tyto služby lze zlepšovat metodami kvality jako je například benchmarking „dělat správné věci správným způsobem“.



Obrázek 1: Model: „Cíl veřejné správy“ (Půček, 2004, str. 9)

Z výše uvedených definic tedy vyplývá ta skutečnost, že veřejná správa je důležitou součástí národního hospodářství, která vznikla zejména v důsledku selhání tržního principu. Z tohoto hlediska by měla být veřejná správa také výkonná a efektivní pro zvyšování kvality života občanů a omezení dopadů tržního selhání ke spokojenosti občanů. Veřejná správa je a bude neodmyslitelnou součástí smíšeného systému, který převládá ve vyspělých ekonomikách.

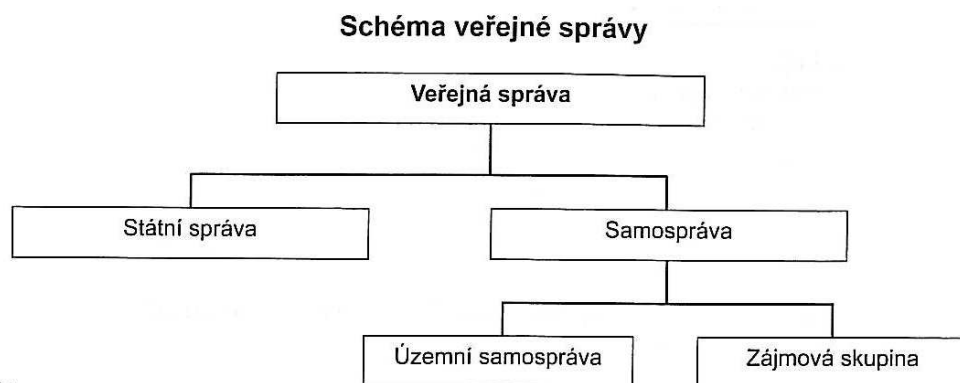
2 ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Provazníková (2009) rozděluje pohled na veřejnou správu ze dvou hledisek:

- a) zda vykonává správu stát svými orgány jakožto státní správu či stát přenechává určitý okruh záležitostí na nestátní veřejnoprávní korporace.
- b) z hlediska geografického, zda se jedná o ústřední či místní samosprávu.

Veřejnou správu dle Provazníkové (2009) můžeme podle prvního kritéria chápat jako systém, který je složený ze dvou podsystémů: státní správou a samosprávou. Státní správu vykonává stát pomocí svých institucí. Samosprávou je myšlena forma decentralizace a demokracie, to znamená, že územně samosprávný celek má právo jednat samostatně, vlastním jménem a vlastními prostředky, na základě stanovené působnosti a ekonomických podmínek vykonává veřejnou správu na území menším než je stát. Na stejné administrativní jednotce může být vykonávána státní správa i samospráva, tato státní správa se nazývá přenesenou působností.

Ochrana (2010) se zmiňuje o aktérech charakteristických pro veřejný sektor a to jsou aktéři státní správy a samosprávy, jejichž role je upravována zákony, zejména kompetenčními zákony (zákon o ministerstvech, o krajích, o obcích).



Obrázek 2: Schéma veřejné správy, (Provazníková, 2009, str. 11)

2.1 Územní samospráva

Publikace Provazníkové (2009) se zmiňuje o existenci dvoustupňového systému České republiky na obec a vyšší územně samosprávné celky, které nesou název kraje, které vznikly na základě zákona č. 347/1997 Sb., kde bylo území vymezeno na 14 vyšších územně samosprávných celků.

2.2 Vyšší územně samosprávné celky – kraje

Vyšší územně samosprávné celky jsou stanoveny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. Kraje vznikly k 1. 1. 2000, samosprávné kompetence získaly na základě zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) dne 12. listopadu 2000, kdy proběhly první volby do nově zřízených zastupitelstev. U krajů se nejedná o hierarchickou strukturu, ale každý kraj má své samostatné kompetence, kde jiný územně samosprávný celek nemůže zasahovat. Vymezení samostatné působnosti je dáno ústavou, další kompetence určuje zákon č. 129/2000 Sb. o krajích. Působnost krajů se dělí na samostatnou a přenesenou působnost, která je stanovena zákony.



Obrázek 3: Krajské členění (ZŠ a MŠ Třebívlice, online, 2006)

Králík (2006) popisuje ve svém Referátu o územně samosprávných celcích tu skutečnost, že orgány kraje jsou zastupitelstvo kraje a rada, kraj. Navenek kraj reprezentuje hejtman, úkoly v samostatné i přenesené působnosti plní krajský úřad. Zastupitelstvo vydává ve věcech samostatné působnosti obecně závazné vyhlášky. Může také předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně, schvalovat programy rozvoje území kraje, stanovit rozsah základní dopravní obsluhy kraje, schvalovat rozpočet kraje atd. Výkonným orgánem je rada, ta se odpovídá zastupitelstvu kraje. Krajský úřad pak plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uloží zastupitelstvo.

Kraj také vykonává státní správu, a to ve věcech, které mu ukládá zákon, jedná se o přenesenou působnost kraje. Její výkon je svěřen zastupitelstvu, zvláštnímu orgánu a krajskému úřadu, rada může rozhodovat v záležitostech přenesené působnosti, jen stanoví-li to zákon. Zvláštními orgány jsou myšleny takové orgány, které může stanovit hejtman na základě zákona. Předpisy, které rada vydává, se nazývají nařízení kraje.

Dle zákona č. 129/2000 Sb. o krajích (krajském zřízení) kraj rozhoduje samostatně pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a také vlastní svůj majetek, který musí být využíván hospodárně, účelně a kraj musí pečovat o rozvoj a zachování svého majetku. Zákon také stanovuje určité meze samostatné působnosti například rozhodování o prodeji majetku či nutnost přezkumu hospodaření Ministerstvem financí. Toto legislativní omezení je dle mého názoru nutné, z hlediska stanovení pravidel, avšak neměly by se zde vyskytovat chyby, které vedou k nehospodárnosti a neúčelnosti praktického výkonu veřejné správy.

3 VÝDAJE Z ROZPOČTU ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Hamerníková, Kubátová (2004) uvádí pohled na veřejné výdaje jako na tok finančních prostředků, které jsou alokovány v rámci rozpočtové soustavy na fiskální funkce veřejné správy na principu nenávratnosti a neekvivalence.

Provazníková (2009) se zmiňuje o procesu decentralizace ve většině vyspělých zemí a převádění jednotlivých kompetencí na stupně územní samosprávy. Zmiňuje se o tom, že objem výdajů územních rozpočtů neustále roste, což je jednak odrazem zvýšené autonomie a odpovědnosti územní samosprávy za zabezpečování financování veřejného sektoru nejenom na svém území, ale i na růstu veřejného sektoru jako celku. Dále je zde zmíněno srovnání s jinými státy, kde se rozsah funkcí svěřených krajům nachází někde uprostřed. Česká samospráva zabezpečuje většinu funkcí, která je považována za shodná i v evropských zemích. Rozsah výdajů územních samospráv ovlivňuje rozpočtové omezení ze strany příjmů a rozsah odpovědností a pravomocí.

Ovšem Hamerníková, Kubátová (2004) tyto výdaje již od samého počátku rozdělují na dvě velké skupiny, kterými jsou výdaje a transfery. Výdaje mohou být dále rozděleny podle charakteru na investiční či neinvestiční, tedy spotřebního charakteru. Transfery se naopak rozumí specifické výdaje, které jsou poskytovány za daným cílem.

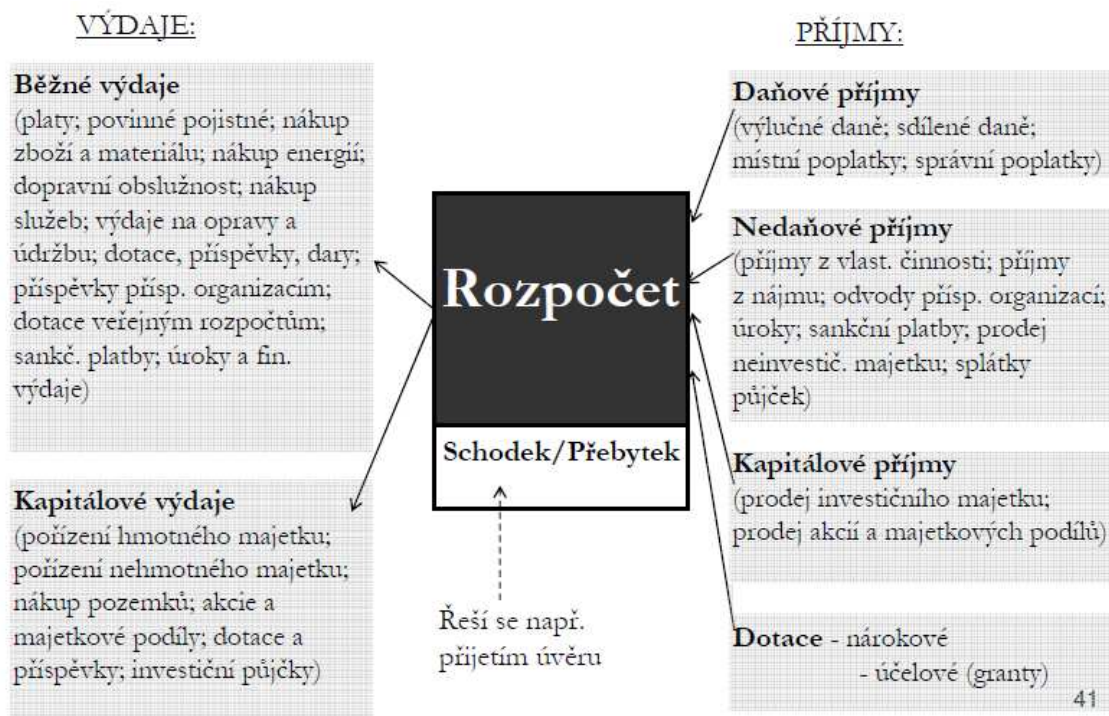
Provazníková (2009) uvádí také řadu faktorů, snižujících faktickou pravomoc při rozhodování o výdajích finančních prostředků územně samosprávných celků, v knize uvádí zejména omezenost, která je dána zákony, povinnost poskytovat ze zákona řadu statků a služeb, velmi ovlivňuje rozdělení financí také demografické faktory a zejména celková ekonomická situace. O tomto negativním vlivu na veřejné finance se nyní v době hospodářské krize, můžeme přesvědčit (Provazníková, 2009, str. 211)

Provazníková, 2009 uvádí, že výdaje rozpočtů krajů jsou do jisté míry určeny způsobem dotování, protože poskytované dotace krajům jsou účelové, to znamená, že je kraje musí použít na dané účely. Výdajová struktura krajů se tedy příliš neliší od struktury příjmové. Z toho můžeme vyvodit, že příjmová část krajů se skládá zejména z účelových transferů, část těchto transferů je pouze průtokových, tedy plynoucích do příspěvkových organizací krajů. Role krajů je dle Provazníkové (2009) pouze přidělování dotací, které kraj rozděluje mezi obce. Největší objem běžných výdajů je vyplácen na neinvestiční transfery příspěvkovým organizacím v oblasti školství (střední školy), kultury, sociální péče a zdravotnictví. Druhou největší po-

ložkou jsou neinvestiční transfery neziskovým a podobným organizacím a výdaje na dopravní obslužnost. Kraje se v průběhu existence zapojily také do realizace rozsáhlých projektů, pro které začaly využívat cizí návratné zdroje či zdroje ze zahraničních institucí.

Provazníková (2009) také uvádí, že vývoj hospodaření příspěvkových organizací krajů potvrzuje významnou úsporu nákladů a zvýšení výnosů, k němuž přispívá zpřísněný dohled zřizovatelů. Tato situace také záleží na velikosti, počtu obyvatel a počtu daných organizací na území jednotlivých krajů. Objem rozpočtů územních samospráv se neustále zvyšuje, roste podíl také na rozpočtech veřejných. Výdaje na běžný provoz územních rozpočtů ovlivňují zejména rostoucí náklady, které jsou spojeny se zvyšováním cen energií a běžných materiálů, což snižuje potřebné zdroje na investiční rozvoj a v některých případech vede k zadlužení územně samosprávných celků.

Výdaje jsou vázány na rozpočet územně samosprávného celku, který obsahuje jak výdaje, tak také příjmy, které dané výdaje musí pokrýt, v případě že dojde k neúplnému pokrytí výdajů příjmy je nutné tento vzniklý schodek hradit například přijetím úvěru, jehož úroky a splátky následně paradoxně zatěžují výdajovou stránku rozpočtu.



Obrázek 4: Zjednodušené zobrazení rozpočtu obce (Půček, 2009, str. 41)

3.1 Výdaje místních samospráv USA

Paul Samuelson (18. vydání, *Ekonomie*) uvádí nejvyšší položku výdajů místních samospráv USA zejména vzdělávání, protože většina dětí se vzdělává ve školách, které jsou financovány místní vládou. Nejrychleji rostoucí kategorií je zdravotnictví a náklady na vězení, jejíž počet členů se v posledních letech ztrojnásobil. Zvyšují se také náklady na výzkum a vývoj.



OBRÁZEK 16-3. Rozdělení výdajů mezi státy a místní vlády, rok 2001

Státní a lokální programy se týkají vzdělávání, financování nemocnic či úklidu ulic. Podíl vzdělání a zdravotní péče na státních a lokálních výdajích roste.

Obrázek 5: Rozdělení výdajů (Samuelson, Nordhaus, 2007)

4 NÁKLADY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Dle slovníčku účetních pojmů (Co je náklad?, online, 2006) je uvedeno, že jako náklady se obvykle definují jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření. Lze říci, že náklady představují určité vstupy do podniku. Podnik tyto vstupy svými vnitřními mechanismy přetváří ve výstupy – tj. své produkty (výrobky, prodané zboží či služby).

Miroslav Lorenc (Členění nákladů, online, 2007) tvrdí, že nákladem je hodnota, která byla nějakou osobou vynaložena. Náklady snižují ekonomický přínos, což se odrazí v úbytku aktiv nebo snížení jejich hodnoty nebo vznikem či zvýšením závazků. Náklad může být přiřazován období, ve kterém vznikl, období, se kterým věcně a časově souvisí nebo k výkonu, ke kterému se váže. Ve 20. letech minulého století se objevilo členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů => využití pro informace o alternativách budoucího vývoje (jak se změnou objemu výkonů změní výše nákladů, výnosů a zisku).

4.1 Náklady na výkon agendy

V metodice stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy (Ministerstvo vnitra, 2007) je uvedeno, že náklady na výkon agendy tvoří mzdové náklady, režijní náklady a jednorázové náklady. Náklady na výkon agendy jsou tedy náklady, které úřady vynaloží v souvislosti s realizací veřejné správy, bývají většinou vyčísleny v ročním vyjádření.



Obrázek 6: Náklady na výkon agendy (Ministerstvo vnitra, 2007, s. 3)

Mzdové náklady v této metodice představují ohodnocení práce úředníků v souvislosti s výkonem agendy, do tohoto patří plat či povinné odvody.

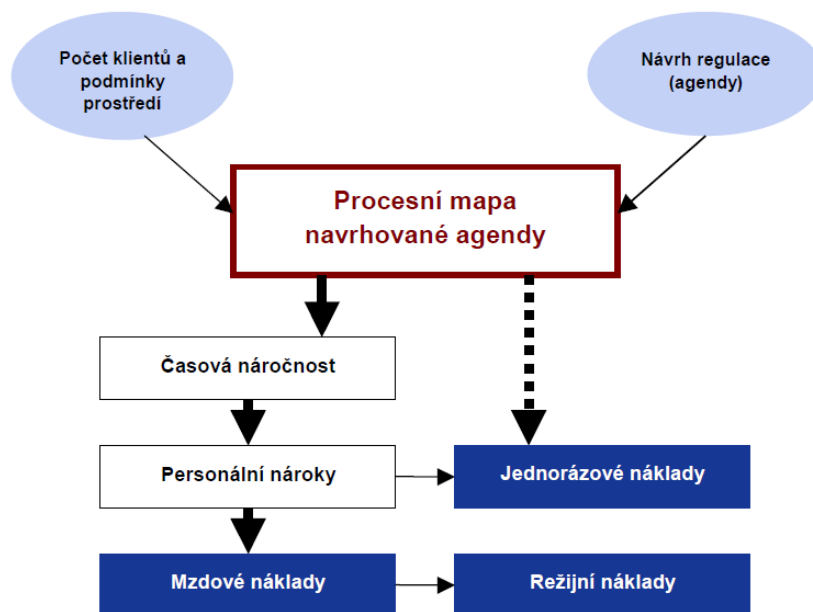
Režijní náklady jsou popsány jako náklady, které souvisejí s řízením, činností a obsluhou úřadu, zde patří například kancelářské potřeby, energie, pošta, nájemné, pojištění, vzdělávání úředníků či náklady na obslužný personál.

Dalšími náklady mohou být jednorázové či nepravidelné náklady, které obsahují zejména materiálové vybavení kanceláří, pořízení dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku, zajištění prostorových kapacit pro výkon veřejné správy.

4.2 Postup měření nákladů

Metodika (Ministerstvo vnitra, 2007) popisuje také postup měření nákladů, zmiňuje to, že výkon agendy se skládá z řady dílčích činností, náklady se vyčíslují na základě odhadů budoucích skutečných nákladů.

V této metodice je uvedena také účinnost procesní mapy, z které následně lze odvodit časovou náročnost výkonu agendy a potřebné personální zajištění, které se následně promítá do mzdových nákladů.



Obrázek 7: Schéma zjišťování nákladů (Ministerstvo vnitra, 2007, s. 5)

4.3 Hodnocení dopadů regulace RIA

Cílem dle publikace *Náklady na výkon státní správy* (*Náklady na výkon státní správy*, 2012) je cílem hodnocení dopadů regulace RIA zejména odstranění nedostatků ve financování přenesené působnosti. Náklady na státní správu představují pro obce a kraje finanční zátěž. V publikaci je také uvedeno i nedostatečné financování přenesené působnosti ze strany státu a nutnost financování přenesené působnosti na úkor samostatné působnosti daných samospráv.

Hodnocení dopadů regulace je uvedeno v tomto dokumentu (*Náklady na výkon státní správy*, 2012) jako součást navrhovaného právního předpisu. Vláda rozhodla, že od 1. listopadu 2007 budou muset být ke každému právnímu předpisu vyhodnoceny dopady, které daný právní předpis způsobuje občanům, podnikatelům, územně samosprávným celkům apod. Součástí je také konzultace s orgány veřejné správy a dotčenými subjekty, což zajistí předcházení neefektivnostem v rámci uplatňování právních předpisů v praxi. Hodnocení RIA by mělo přispět ke kvalitnějšímu právnímu prostředí v České republice.

5 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

„Efektivní systém územní samosprávy jako poskytovatele celé řady služeb pro obyvatelstvo je důležitý jak z hlediska společenského, tak z hlediska ekonomického.“ (Provazníková, 2009, str. 9)

Pan Půček (2011) se zmiňuje o tom, že teorie zná dvě hlavní rozdělení efektivního řízení ve veřejné správě. První je založena na optimistickém předpokladu, že činnosti společnosti je možné projektovat a řídit tak, aby byly založeny stanovené cíle. Druhá odpověď je pesimistická. Vychází z předpokladu, že společenské procesy jsou výsledkem živelných aktivit, a že tudíž nemá smysl zasahovat do společenského dění cílevědomým řízením procesů. Z hlediska dané práce se budeme řídit optimistickým předpokladem.

Paní Provazníková (2009) se zmiňuje o skutečnosti posledních let, kdy se začíná objevovat požadavek na zvýšení kvality a výkonu veřejné správy, zprůhlednění jejich procesů a zkvalitnění poskytovaných služeb a větší přiblížení veřejné správy občanovi. V České republice se těmto procesům začíná věnovat pozornost s probíhající reformou územní veřejné správy a také se vstupem ČR do EU. V publikaci Provazníkové (2009) je zmíněna také omezenost veřejných prostředků, které jsou dány zejména díky probíhající ekonomické krizi, se ve velké míře začínají projevit. Stále více se ve veřejné správě uplatňují nové filozofie řízení vycházející z praxe používané v soukromém sektoru. Vytvářejí se jednotlivé principy veřejné správy, to je vykládáno jako směr, kterým by se veřejná správa měla řídit, a od těchto principů by se měly odvíjet samotné reformy ve veřejné správě. Tyto principy souvisí zejména s modernizací veřejné správy, ale také k vytvoření jakési formy, na kterou budou navazovat jednotlivé reformy. Mezinárodní dokumenty staví zejména na komparaci ústavních a správních částí právních řádů jednotlivých států. Velkou pozornost tomuto tématu věnuje zejména pan Půček, který se snaží aplikovat nové metody veřejné správy do praxe.

5.1 Metoda 3E

Mnoho českých autorů například Romana Provazníková (2009) uvádí jako hlavní formu pro posouzení nákladovosti a efektivnosti Princip 3E tedy výstup, efektivnost a účinnost hospodaření. Na tomto principu stojí celá veřejná správa. Důležité je vyvážení nabídky veřejných služeb, které umožňuje zvýšit alokaci rozpočtových výdajů samosprávy. Souhlasím, že nejdůležitější pro snížení nákladů, je identifikace výstupu. Otrusínová, Kubíčková (2011) uvádí, že v

rámci výstupu lze rozlišovat jeho úzké a široké pojetí. Široce definovaný výstup je spojen zejména s kvalitou, kterou můžeme definovat, ale nemůžeme ji změřit stupnicí.

Efektivnost – paní Provazníková (2009) vztahuje efektivnost k výši zdrojů použitých na zajištění daného objemu služeb nebo výstupu. K jejímu vyjádření lze použít ukazatel poměr výstupu/vstupu. Tato definice odpovídá užšímu pojetí výstupu. Efektivnost měří náklady na zajištění služby, zatímco účinnost služby souvisí s jejím záběrem a kvalitou služby. Dle pana Ochrany a Půčka (2011) je efektivnost je sledována ve dvou základních formách: 1. nákladová efektivnost – zjišťuje, kolik peněžních jednotek bylo třeba k vyprodukování jedné naturální jednotky výstupu, 2. Ukazatel produktivity – efektivnost použitých veřejných prostředků.

Nákladová efektivnost – je ukazatel, který zjišťuje, kolik peněžních jednotek bylo třeba k vyprodukování jedné naturální jednotky výstupu. Například náklady na jednoho obsluženého občana. Samozřejmě pro objektivní posouzení nemůžeme sledovat pouze tento ukazatel. Zejména ve veřejné správě nelze efektivnost vždy těmito způsoby posuzovat. (Ochrana a Půček, 2011, s. 13)

Produktivita ve veřejné správě – je v praxi sledována zejména efektivností použitých veřejných prostředků. Udává se jako výstup na jednotku použitého vstupu. Ve veřejné správě můžeme použít ukazatel produktivity vynaložených zdrojů v benchmarkingovém srovnání s nejlépe fungující institucí (Ochrana a Půček, 2011, s. 13)

Účinnost – Provazníková (2009) se zmiňuje o vyjádření stupně, v jakém bylo dosaženo cílů a záměrů (účinku, výsledku). Vztahuje se více k širokému pojetí výstupu. Obvykle je účinnost spojená se zabezpečením určitého objemu a kvality služeb požadovaných ze zákona nebo v zájmu územního celku na uspokojení veřejných potřeb nebo poptávky. Ochrana s Půčkem (2011) uvádí, že někdy mohou být účinnost a efektivnost v rozporu. Občana jako spotřebitele se týká činnost, dostupnost a kvalita služby, zatímco občana daňového poplatníka více zajímá efektivnost vynaložených zdrojů na danou službu.

Hospodárnost - označována jako získání vstupů v přiměřené kvalitě a s co nejmenšími náklady. Podle komise pro audit ve Velké Británii znamená to, že majetek a služby, které municipalita nakupuje, jsou pořízeny a jejich údržba je obstarávána s co nejnižšími náklady ale v odpovídající kvantitě a kvalitě. Souhlasím s panem Půčkem a Ochranou, kteří tvrdí, že důležitá je při veřejné zakázce nejenom nejnižší nabídková cena, ale nesmí být opomenuto splnění cílů z realizované akce, to znamená, že musí být dosažena také požadovaná kvalita, protože ve

skutečnosti pokud veřejné zásilka je sice levná, ale nekvalitní, dochází k mrhání veřejných prostředků.

Tyto tři formy lze měřit jako poměr vynaložených nákladů na vstupy k očekávané hodnotě nákladů a jsou označovány jako 3E.

Otrusinová, Kubíčková (2011) neuvádí jen 3E, ale rozšíření principu na 6E – spravedlnost (equity) – snaha dělat věci správně, prostředí (environment) – odpovědný přístup k prostředí, etika (ethics) – důraz na chování zaměstnanců veřejnou správu nevyjímaje.

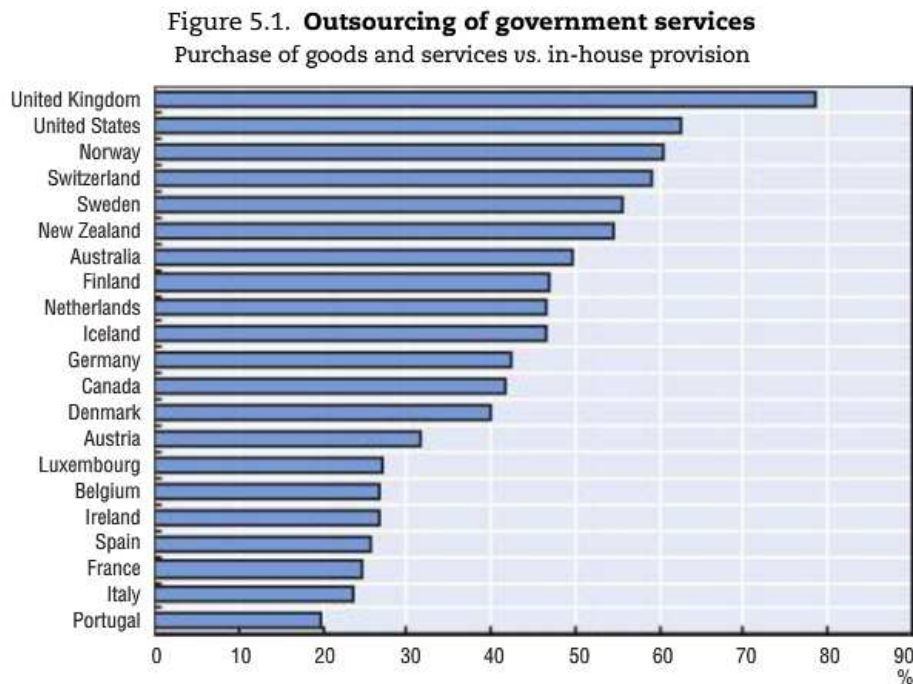
Princip 3E je implementován do veřejné správy od nejvyšší úrovně. Je zapracováván do právních norem a základních principů státních orgánů a územní samosprávy. Tento systém je podporován zejména v oblastech týkajících se veřejných financí – zavedení těchto principů přímo do zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a jejich promítnutí do kontrolních procesů – je možné vyjít např. ze zákona ve Slovinsku nebo z Velké Británie. Cílem zavedení tohoto opatření je úzce definovat předmět plnění či volby vhodné struktury hodnotícího kritéria ekonomická výhodnost. Cílem je specifikovat a odůvodnit vztah mezi cílem nákupu a vlastnostmi požadovaného předmětu. Tyto principy jsou zaváděny také do Systému finanční kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole. Subkomise NERV (Doporučení subkomise NERV proti korupci, 2010) v návrhu opatření kritizuje nedostatečné vymezení těchto principů v zákoně o finanční kontrole a zákoně o veřejných zakázkách, neboť nepokrývá celé spektrum zadavatelů a neumožňuje podávat podněty subjektům, které se cítí nerespektováním principů 3E poškozeny. Uvedená opatření nejsou úplné a je nutno doplnit metodikou, která by stanovila možnosti postižení, pokud nebudou tyto principy dodrženy.

Tyto principy vymezuje dokument OECD¹ (Modernising government – the way forward, 2005) uplatňuje systém good governance, do kterého řadí průhlednost, odpovědnost, spravedlnost, tyto principy se řadí do tzv. „otevřené“ veřejné správy, rovnost, efektivnost a účinnost, respektování zásady rule of law a vysoký standard etického chování. Klade důraz zejména na dynamiku a systémy veřejné správy.

¹ OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – mezivládní organizace 34 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie, koordinuje ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí. [6]

5.2 Outsourcing

Stále více se začíná prosazovat podpora užívání nástrojů soukromého sektoru ve službách veřejné správy. Do těchto nástrojů patří Outsourcing, Public – private partnerships a vouchers – princip poukázek. Cílem outsourcingu je snižování nákladů a zvyšování efektivity s ohledem na životní prostředí, veřejná správa tedy vyčlení podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je soukromé společnosti (Outsourcing, 2011). Outsourcing má dle OECD (Modernising Government, 2005) snížit náklady na veřejnou správu. Tento princip je využíván ve všech zemích, které jsou součástí OECD. V níže uvedeném grafu jsou použity data z Mezinárodního měnového fondu z roku 2001. Nejvíce je outsourcing využíván ve Velké Británii a Spojených státech.



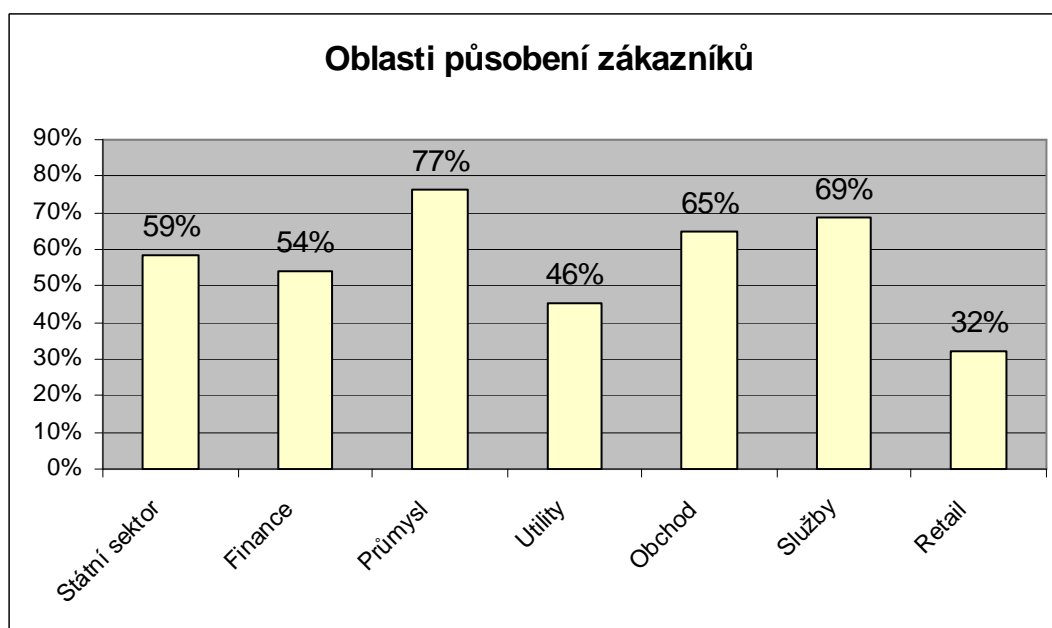
Obrázek 8: Outsourcing využíváný ve veřejné správě (Modernising Government, 2005)

5.3 Facility management

Do outsourcingu patří Facility management, který je definován organizací IFMA (Facility management, 2011) jako metoda, která má za úkol sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Facility management je multioborová disciplína, která se zabývá řízením

podpůrných činností firmy. Výhodou facility managementu je zejména zprůhlednění a snížení nákladů, kvalifikovaní odborníci a delegování rizik na poskytovatele outsourcingu.

Na tyto výhody upozorňuje také dokument OECD (Modernising Government, 2005), naproti tomu však působí rizika, které facility management přináší a tyto rizika by se neměli, zejména pokud jde o veřejné finance, podceňovat. Může docházet k problémům se změnami a úpravami v projektu, problémům s ukončením kontraktu, nepružné smlouvy, které zamezují reagovat na změny na trhu či ztrátu odborných oddělení. Jestliže se podíváme na graf níže, v České republice je facility management veřejnou správou poměrně využíváný, bohužel mnoho autorů se věnuje této problematice jen okrajově. Nejvíce je tento princip používán ve Velké Británii. Liz Clark či David Rees (Facilities, 2010) se zabývají analýzou facility managementu působícího na místní samosprávu v Anglii a Walesu. Docházejí k závěru, že tento princip je důležitou součástí ve strategickém procesu zvyšování efektivnosti a snižování nákladů ve veřejné správě.



Obrázek 9: Podíl outsourcingu v jednotlivých sektorech (Outsourcing jako strategický nástroj řízení nejen v komerční sféře, 2012)

5.4 Metody zvyšování efektivnosti a snižování nákladovosti veřejné správy

V minulosti byly některé země nuceny omezovat počty osob zaměstnaných ve státní správě, redukovat administrativu a provádět výrazné škrty v rozpočtu a tudíž zvyšovat výkonnost veřejné správy. Hlavním přístupem k zvyšování výkonnosti je použití osvědčených přístupů

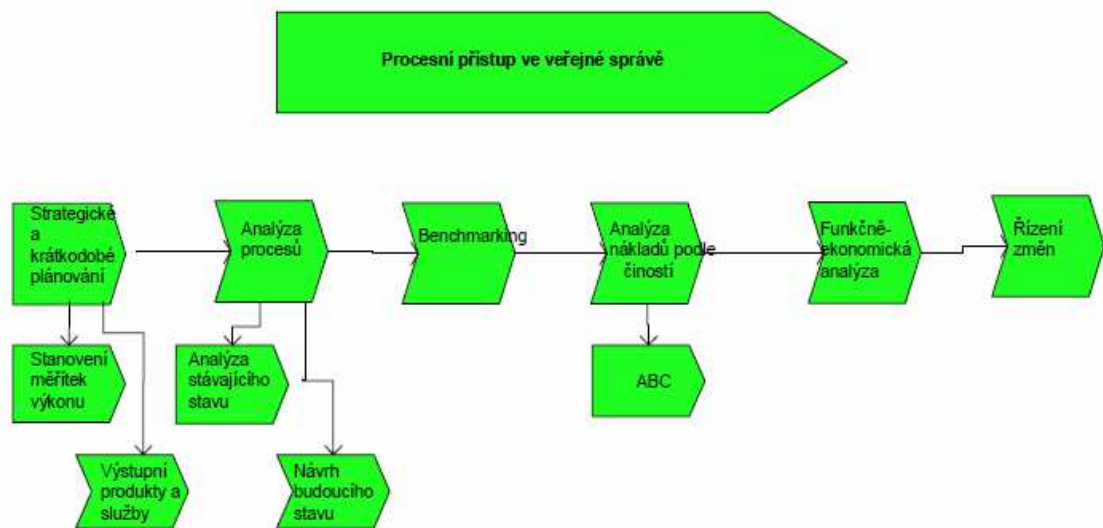
z podnikatelské sféry a jejich aplikace do specifických podmínek veřejné správy. Z těchto implementací se postupně vyvinuly propracované metody, podle kterých dochází k transformaci veřejné správy a k vytyčení cílů, které byly závazně uloženy zákonodárnými orgány státu. Z tohoto můžeme identifikovat metody a nástroje, které jsou nyní používány. Tyto principy byly nejprve zakotveny v Zákonu o výsledcích a výkonnosti státní správy vydaného v USA. V ČR byla vydána publikace „Analýza veřejné správy České republiky, v níž je kladen důraz na efektivnost a modernizaci veřejného sektoru a veřejné správy. Cílem tohoto dokumentu je to, aby vývoj veřejné správy byl zaměřen na účinnost, úspornost, využívání metod podnikového managementu ze soukromého sektoru a zaměření se na informační technologie. Jan Vazač ve své publikaci (1999) zmiňuje, že veřejná správa se dostala do situace, kterou v podnikové sféře označují minimálně zralou pro „business process reengineering“, což by si měla uvědomit jak veřejná správa, tak podnikatelská sféra.

5.5 Business process reengineering

Znamená změnu podnikových procesů ve vztahu k okolí. Při BPR se analyzuje, co se má udělat, kdo to má udělat, s čím, s jakými daty to má udělat, v jakých výstupních datech bude výsledek zachycen, na základě jaké události se co má vykonat, případně jaký aplikační software se při tom používá, jaká činnost navazuje atd. Začal být zaváděn do veřejné správy USA, americký orán vlády GAO pronesl: „Fantastický potenciál reengineeringu podnikových funkcí oproti automatizaci dosud nebyl, na rozdíl od úspěšných snah soukromého sektoru, plně využít. Chce-li vláda dosáhnout snížení nákladů, zlepšení služeb a zvýšení produktivity, pak by nové informační systémy neměly být vyvíjeny za účelem prosté automatizace existujících neefektivních procesů.“ (Vazač, 1999, str. 4)

Pan Půček se ve své publikaci (2004) o definici reengineeringu jako upravenou definici autorů Hammera a Champyho: „Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace veřejné správy (například úřadu) tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

5.5.1 Procesní přístup ve veřejné správě



Obrázek 10: Procesní přístup ve veřejné správě (Vazač, 1999, s. 5)

5.5.2 Analýza procesů

Vazač (1999) definuje analýzu procesů jako zajištění pochopení, jak probíhá podnikový proces, popis stávajícího stavu, modelování cílového stavu, rozložení funkčního procesu na činnosti.

5.5.3 Benchmarking

Benchmarking dle publikace pana Půčka (2004) je porovnávání se s ostatními za účelem nalezení dobré praxe. Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých. Benchmarking na rozdíl od běžného porovnávání se liší zejména porovnáváním a následným odvozením rozdílů, které mohou tvořit základní impuls k zlepšení činnosti a rozvoje. „Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.“ (Půček, 2004, str. 27)

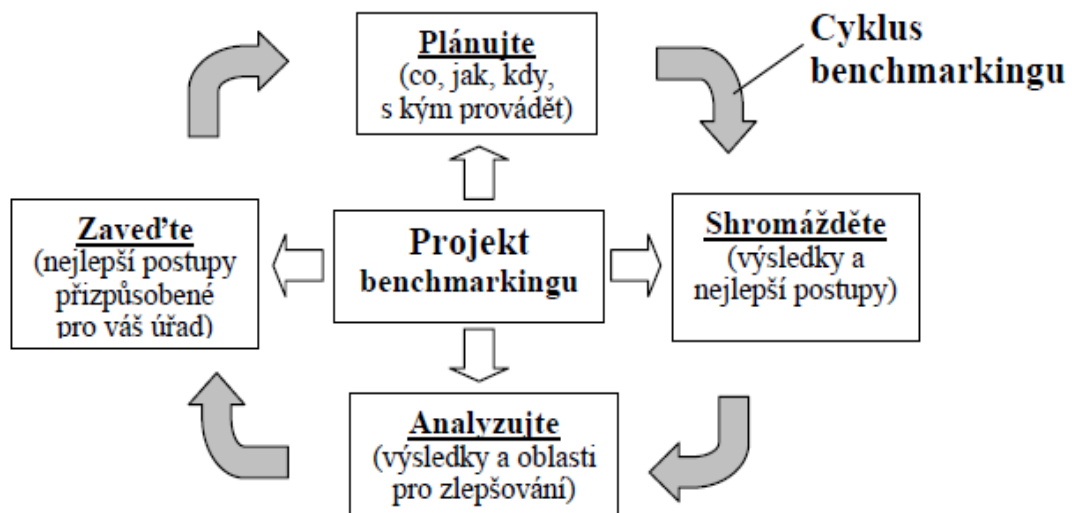
Jak je uvedeno na webu (Benchmarking, 2011) tento nástroj strategického managementu přinesla na trh firma Xerox corporation na počátku 80. let 20. století. Vychází ze zásady čínského generála Sun-c: „Jestliže znáš svého nepřítele i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.“

Provazníková (2009) uvádí toto dělení benchmarkingu na několik oblastí:

- Benchmarking výkonů – srovnávání klíčových finančních a dalších ukazatelů,
- Benchmarking procesů – porovnávání procesů,

- Benchmarking nejlepších postupů – srovnávání s nejlepšími organizacemi v místním, celostátním či mezinárodním měřítku.

Provazníková (2009) uvádí, že podstatou benchmarkingu je analýza a porovnání procesů pomocí přesně určených výkonnostních ukazatelů. Vytvářejí se systémy standardů, normativů, tzv. benchmarks, které umožňují srovnávání poskytování konkrétních služeb mezi jednotlivými obcemi. Vzájemným srovnáváním si organizace může uvědomit své slabé a silné stránky, učit se od nejlepších a hledat možnosti, jak v organizaci zakotvit případná zlepšení. Cílem je zjistit, jakým způsobem vykonávají své povinnosti, a to s ohledem na kombinaci hospodárnosti, výkonnosti a efektivnosti.



Obrázek 11: Cyklus a projekt benchmarkingu (Půček, 2004, s. 26)

Nejvíce se pojmem benchmarking v české republice zabývá Ing. Milan Půček, MBA., který se podílel na vydání několika publikací v rámci Ministerstva vnitra. Benchmarkingem se zabývá také Alexander Kouzmin z Austrálie, Elke Löffler a Helmut Klages z Německa, Nada Korakabadse z Velké Británie. V publikaci Benchmarking a metody měření výkonnosti ve veřejném sektoru (1995) jsou popisovány trendy v měření výkonnosti ve veřejném sektoru, které začaly pronikat v roce 1993 pomocí organizace OECD a vznikl nový pojem new public management. Vychází z toho, že každý úspěšný marketing závisí na zaměstnancích a na porozumění získaných výsledků a závěrů, s následným určením cílů a plánů, které je třeba implementovat do dané instituce. Důležité v rámci benchmarkingu je stanovení dobrého postupu a definicí správných indikátorů pro porovnání dat, v případě špatného stanovení indikátorů může dojít také k snížení efektivnosti a zvýšení nákladů na veřejnou správu. Benchmarking ve ve-

řejném sektoru je analogií soukromému sektoru, ve veřejném sektoru je těžké stanovit nejlepší kritéria snižování nákladů a zvyšování výkonnosti při stanovené kvalitě. Je velmi těžké stanovit, která organizace je úspěšná a může být použita v benchmarkingu.

Myšlenka využít metodu benchmarkingu, tedy vzájemného srovnávání a zvyšování výkonu kvality a učení se jeden od druhého byla ve veřejné správě v České republice realizována v rámci pilotního projektu „CENA A VÝKON“ v letech 2002 – 2003 za podpory British Knot How Fund Vzdělávacího centra pro veřejnou právu ČR, o. p. s. a statutárního města Ostravy v oblasti svozu a likvidace komunálního v šesti statutárních městech. Projekt přinesl první zkušenosti s používáním benchmarkingu a potvrdit, že tuto metodu lze v podmínkách ČR s úspěchem využívat pro zvyšování kvality veřejných služeb.

V roce 2004 byl Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR, o.p.s. v rámci Programu na podporu místních správ států Střední Evropy (LGSP CE) proveden projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu, který byl financován Kanadským urbanistickým institutem (CUI) z prostředků kanadské vlády administrovaných Kanadskou agenturou pro mezinárodní rozvoj (CIDA). Projektu se účastnilo 48 měst a bylo zmapováno celkem 29 agend přenesené působnosti. V jeho průběhu bylo definováno 394 dat a 648 kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, které umožňují změřit a porovnávat výkony jednotlivých úřadů. Na každém úřadu byl zpracován akční plán na zvýšení kvality ve vybrané oblasti působnosti, byly definovány příklady dobré praxe. MV vydalo publikaci "Benchmarking ve veřejné správě, která shrnuje poznatky získané z realizace projektu v roce 2004 (v roce 2006 bylo vydáno druhé, upravené a doplněné vydání). A dále publikaci Řízení procesů výkonu státní správy (2004), která představuje přístup města Vsetín k uvedené problematice.

OECD v roce 2009 byl zveřejněn projekt, v němž byl srovnán systém veřejné správy členských zemí a v roce 2010 prováděl následné aktualizace. Srovnáván je zde vývoj veřejného sektoru v časech finanční a ekonomické krize pomocí systému Government at a Glance (2011), který srovnává systém veřejné správy členských zemí.

5.5.4 Analýza nákladů podle činností (ABC)

Vazač (1999) zmiňuje tuto analýzu, dovolující kalkulaci provozních nákladů na primární produkty a služby se věnuje zvýšená pozornost a aplikuje se v řadě procesů probíhajících ve veřejné správě. Některé softwarové nástroje podporující procesní přístup mají zabudovány algoritmy umožňující tuto analýzu.

Vazač (1999) Funkčně-ekonomická analýza – používá se v závažných případech. Vychází z toho, že zlepšení procesů je alternativní, umožní určit náklady a užitek spojený s alternativními investičními možnostmi, bere se v úvahu časová hodnota peněz a rizika spojená s rozhodováním o budoucích podmínkách a o výkonnosti.

5.5.5 Řízení změn

Komplex činností, kterými se realizují změny. Jsou zde vymezeny cíle a strategie. Probíhá zde analýza procesů přidávajících omezenou hodnotu, zkoumání procesů k nalezení vyšší efektivity a nižší nákladovosti. Zavádění zjištěných rezerv do praxe. (Vazač, 1999, str. 5)

5.6 Modernizace veřejné správy, Smart Administration

Modernizační změnou ve veřejné správě je dle pana Půčka (2009) taková změna, která sama o sobě má charakter kvalitativní či kvantitativní změny, takové změny poté přispívají ke konečné změně kvality fungování celého systému veřejné správy. Všechny tyto změny, ty které vedou k vyšší kvalitě a efektivnosti poté označuje za modernizaci ve veřejné správě.

Nutnost pro vyřešení problémů je stanovení cílů změn a jejich následné vyhodnocení, pro toto vyhodnocení je nutno disponovat potřebnými měřítky, které ve smyslu Smart Administration jsou hodnotícími kritérii zejména:

- a) změna kvality pro zákazníka (dostupnost poskytované služby)
- b) změna výkonnosti veřejné služby
- c) změna nákladů vynaložených na tuto službu. (Půček, 2009, str. 21)

Pan Půček (2009) v rámci konference projektu Akademie přeshraničního vzdělávání zaměstnanců samosprávy stanovuje Metodu „štíhlý podnik“ na „štíhlou veřejnou správu“ dle této tabulky:

Č.	druh plýtvání	příklad popisu v ziskovém sektoru	příklad popisu ve veřejné správě
1.	Nadměrné zpracování	přidá se více hodnoty, než za jakou zákazník zaplatí	postupuje se podle předpisů a legislativy, která je nadbytečná nebo neužitečná
2.	Zbytečná práce	vyrábí (dělá) se více, než je potřeba	pracuje se na nepotřebných činnostech, nesmyslných úkolech
3.	Čekání a prostoje	způsobeno nedostatky, špatnými postupy, prostoji	nevytíženost pracovníků, prostoje špatnou organizací práce a špatným řízením

46

4.	Zásoby (a majetek)	produkty, materiál nebo informace čekající na zpracování	nadbytečný materiál, zásoby, ale také nevyužívaný majetek, špatné investice
5.	Chyby	stejnou činnost je nutné provést znovu	stejnou činnost je nutné provést znovu, špatně zadané úkoly, nepromyšlené aktivity
6.	Doprava (a logistika)	nadbytečný přesun materiálu, lidí, informací z místa na místo	nadbytečný přesun lidí, informací z místa na místo, z budovy do budovy
7.	Pohyb	zbytečné pohyby, špatná ergonomie pracoviště	zbytečné pohyby, špatná ergonomie pracoviště

Obrázek 12: Definice štíhlého úřadu (Půček, 2009, s. 46)

Ideálním stavem je ten, kdy se všechna kritéria zlepšují. Negativním vývojem je, když se zhoršuje jedno nebo více kritérií. Zavádění postupu do praxe však přináší mnoho problémů. Například ve veřejné správě se tyto kritéria neměří či nesledují, či naopak se měří pouze náklady na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby. Pan Půček (2009) dále uvádí, že je třeba zavést manažerské účetnictví a jasně definovat, jaké informace, jak často potřebují a proč. Zde ovšem musíme brát ohled na zákony a vyhlášky, které nedovolují veřejné správě to, aby si zvolila sama daný princip účtování, vše je vázáno s ohledem na zákony, vyhlášky, standardy, kterými se musí veřejné správa řídit, a proto je nutné postupovat zejména shora. Dále je zde uvedeno, že výkony jednotlivých pracovníků jsou nižší, nejsou stanoveny cílové hodnoty, které by byli propojené s odměňováním. Jako výkonnostní parametry jsou v publikacích uváděny zejména počet úkonů pracovníka, počet vedených spisů či počty rozhodnutí. Obtížné je nastavení hranice výkonu. Velkou pomocí je zde benchmarking či benchlearning. Provázání výkonnostních parametrů se strategií provádí metoda BSC. Dále by měla být měřena především kvalitou služeb. Bohužel ne vždy funguje veřejné správa jako služba a to autor nezmiňuje

například v rámci správního řízení a udělování pokut by občan zřejmě neuvedl to, že je tato činnost služba a nehodnotil by samotnou její kvalitu.

Při uplatňování Smart Administration se bere v úvahu rovnováha mezi kvalitou – výkony – náklady.

5.6.1 Strategie Smart Administration

Usnesením vlády č. 757 byla v roce 2007 schválena „Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015). Strategie také zahrnuje návrh principu fungování veřejné správy a přátelských veřejných služeb. Tento princip je zobrazena na Hexagonu veřejné správy.

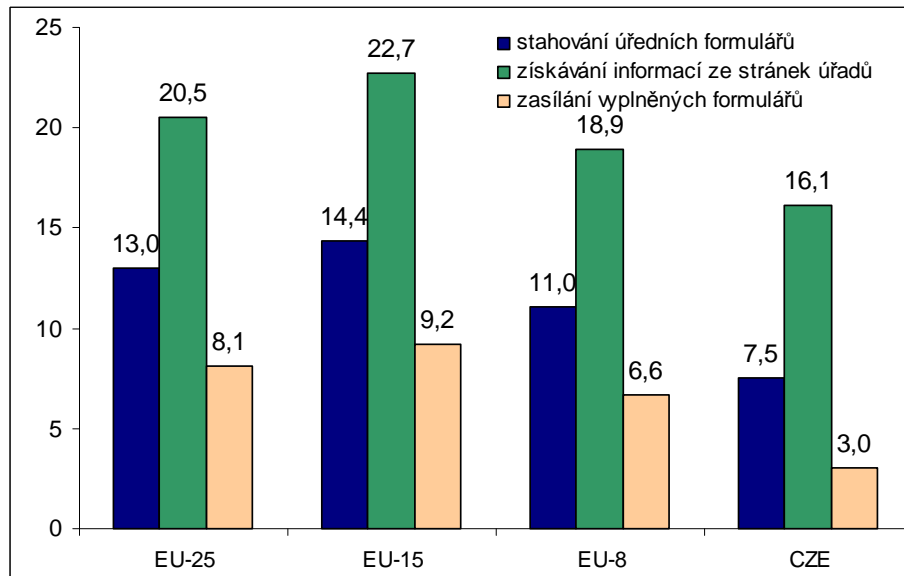


Obrázek 13: Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě (Ochrana, Půček, 2011, s. 41)

5.6.2 E-government

Informačním technologiím se přisuzuje klíčový význam (Government at a Glance, 2011) při zvyšování výkonnosti a efektivnosti veřejné správy. Má za úkol svým provázaným systémem snižování nákladů a zvyšování efektivnosti veřejné správy. Jak je uvedeno v archivu stránek bývalého Ministerstva informatiky: „e-Government“ představuje transformaci vnitřních a vnějších vztahů veřejné správy pomocí informačních a komunikačních technologií s cílem optimalizovat interní proces. Jejím cílem je rychlejší, spolehlivější a levnější poskytování služeb veřejné správy veřejnosti“ Cílem je tedy zvýšení výkonnosti státní správy – snížení nákladů a zvýšení efektivity. Cílem governmentu je elektronizace vnitřních agend ve veřejné správě zkvalitňující komunikaci veřejnosti s veřejnou správou. Rozvoj e-governmentu Rozvoj e-governmentu se odvíjí od členství v Evropské Unie a navazují na iniciativu eEurope. Mnoho evropských dokumentů podporují využívání informačních technologií ve veřejné správě, finanční podpora přichází i prostřednictvím Programů Evropské Unie. Základní iniciativu v implementaci technologií do veřejné správy na světové úrovni přebírá OECD. (E-governement, 2011)

Dle publikace (Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, 2010) Strategie smart administration v období 2007 – 2015 uvádí, že v regionu střední a východní Evropy lze sledovat tendence, které směřují k nasazování výpočetní techniky ve všech úrovních veřejné správy a snaha o zvyšování efektivnosti a zlepšení komunikace mezi státem a občany i samotnou spoluprací mezi samotnými orgány veřejné správy. E-government by měl tedy učinit veřejnou správu průhlednější a efektivnější. Dokument se také zmiňuje o velkých rozdílech v rámci Evropské unie ve využívání elektronických služeb.



Obrázek 14: Využívání e-Governmentu občany v roce 2006 (v %) (Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, 2010)

Publikace (Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, 2010) Strategie smart administration v období 2007 – 2015 se také zmiňuje hlavním informačním zdroji E-governmentu, kterým je portál veřejné správy, sloužící jako jednotná vstupní brána pro komunikaci s veřejnou správou. Soustřeďují se zde tedy informace o úřadech státní správy a samosprávy s cílem zjednodušení administrativy a posílení transparentnosti a důvěry ve veřejnou správu.

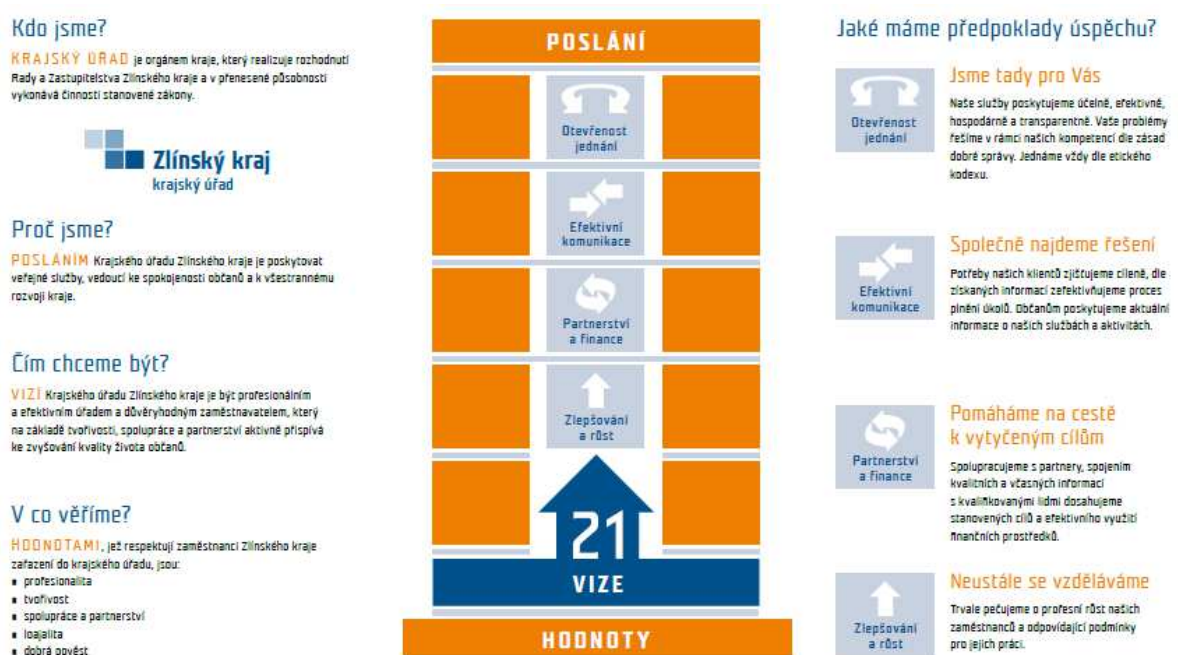
II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE

Krajský úřad Zlínského kraje sídlí ve Zlíně v 21. budově továrního areálu. Plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou, napomáhá v činnosti výborům a komisím. Vykonává také přenesenou působnost. Například přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů, ukládá sankce, poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím, zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému, který je v souladu s informačními systémy veřejné správy, provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí.

6.1 Poslání, vize, hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje

Krajský úřad Zlínského kraje má definovanou svou vizi, poslání a hodnoty, které deklarují připravenost zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu, poskytovat občanům kvalitní veřejné služby a přispívat k všestrannému rozvoji kraje.



Obrázek 15: Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje, (Poslání, vize a hodnoty a etický kodex Krajského úřadu Zlínského kraje, 2009)

Krajský úřad Zlínského kraje má též vytyčeno 21 důvodů, proč byl krajský úřad zřízen. Uvedu zde jen několik nejvýznamnějších důvodů, proč je zde Krajský úřad Zlínského kraje:

- Krajský úřad pečuje o všestranný rozvoj území Zlínského kraje a o potřeby občanů.
- Motivuje investory a zvyšují konkurenceschopnosti i ekonomický růst kraje.
- Provádí opravu a údržbu silnic II. a III. třídy, usiluje o rozvoj dopravní infrastruktury a zajišťuje dopravní obslužnost v kraji veřejnou linkovou a drážní dopravou.
- Zabezpečuje střední a vyšší odborné vzdělávání, spravuje dětské domovy, školská poradenská zařízení.
- Podporuje rozvoj kultury, obnovu památek, kulturních institucí – galerií, muzeí, hvězdárny.
- Odpovídá za přípravu kraje na řešení mimořádných událostí a krizových situací.
- Plní funkci nadřízeného orgánu, dohlíží jako jeden z orgánů státní správy na ochranu životního prostředí.
- Ověřuje podpisy na listinách a opisech listin, kontaktní místo Czech POINT. (Poslání, vize a hodnoty a etický kodex Krajského úřadu Zlínského kraje, 2009)

6.2 Organizační struktura

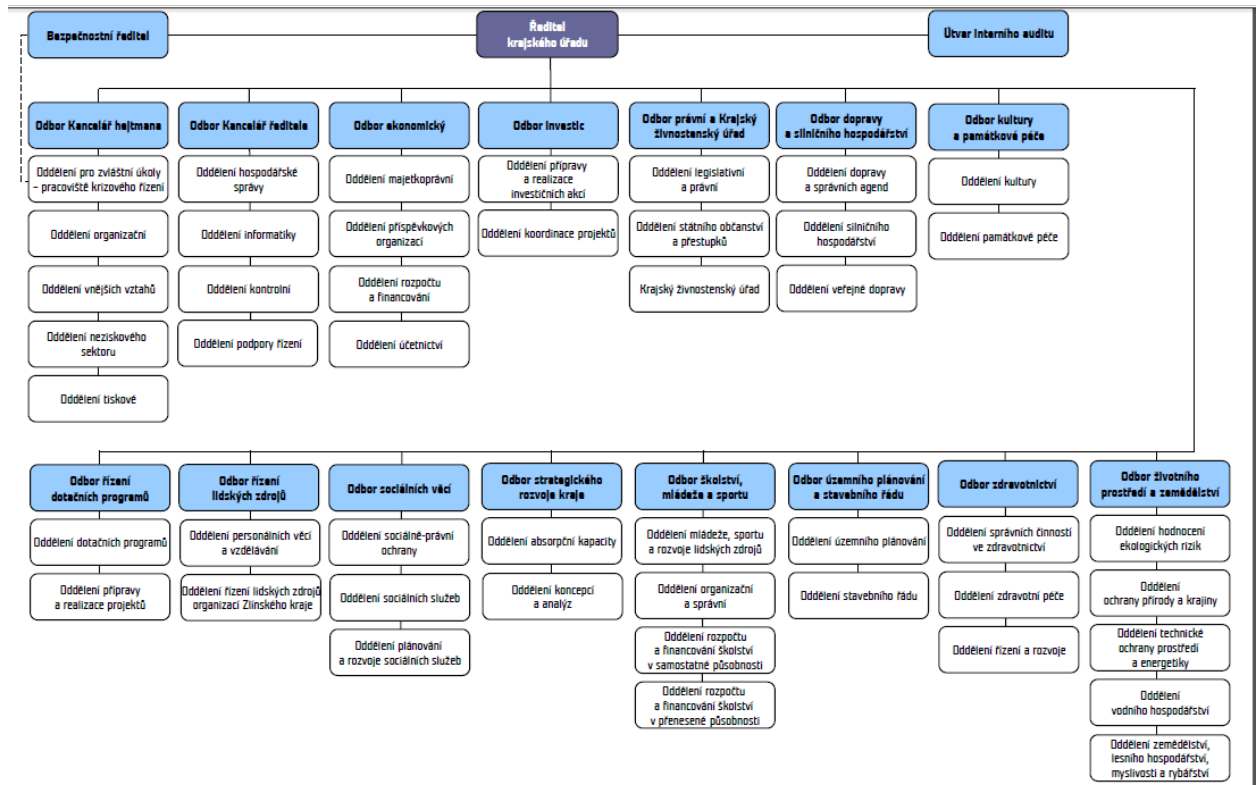
Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. V čele krajského úřadu stojí ředitel. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení.

Ředitel je zaměstnancem kraje, za plnění úkolů mu svěřených v samostatné i přenesené působnosti je odpovědný hejtmanovi. Ředitel např. vydává organizační a pracovní řád, je nadřízeným všech zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu a kontroluje jejich činnost, je oprávněn předkládat radě návrhy na vydání nařízení kraje (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007).

Útvar interního auditu – jedná se o organizačně oddělené, funkčně nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního řídicího a kontrolního systému. Tento útvar je zřízen podle zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole. Útvar interního auditu je přímo podřízen řediteli úřadu, který zajišťuje jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od

řídících výkonných struktur. Vydává zprávy o svých zjištěních z provedených auditů řediteli úřadu (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007).

Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje není statická, poměrně často musí reagovat na změny legislativy nebo potřeby samotného kraje.



Obrázek 16: Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje k 1. 2. 2012 (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007).

Krajský úřad Zlínského kraje se skládá z 15 odborů, každý tento odbor má nejméně dvě a nejvíce pět oddělení. V čele Krajského úřadu Zlínského kraje je ředitel krajského úřadu pan Ing. Vladimír Kutý. Nejvíce oddělení má odbor Kanceláře hejtmana a odbor životního prostředí a zemědělství, obsahují pět oddělení. Odbor Kanceláře hejtmana má tato oddělení: oddělení pro zvláštní úkoly, oddělení organizační, oddělení vnějších vztahů, oddělení neziskového sektoru, oddělení tiskové. Odbor životního prostředí a zemědělství se sestává z těchto oddělení: oddělení hodnocení ekologických rizik, oddělení ochrany přírody a krajiny, oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, oddělení vodního hospodářství, oddělení zemědělství, lesního hospodářství, myslivosti a rybářství.

Samostatně pak stojí Útvar interního auditu, separací tohoto útvaru se zajišťuje jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích výkonných struktur. Jak vidíme v organizační

strukturu Krajského úřadu Zlínského kraje, útvar interního auditu je přímo podřízen pouze řediteli Krajského úřadu. Vykonává samostatnou působnost, např. vypracovává střednědobé a roční plány interního auditu, vykonává interní audit podle ročního plánu, vypracovává roční zprávu o výsledcích interního auditu, iniciuje kontrolní procesy v oblasti finanční veřejnoprávní kontroly, koordinuje systém řízení rizik kraje (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007).

6.3 Současný stav aplikace metod výkonnosti Krajského úřadu Zlínského kraje.

6.3.1 Benchmarking

Zlínský kraj se v roce 2004 podílel na projektu Mezikrajský benchmarking. Grémiem ředitelů krajských úřadů byla ustavena „mezikrajská benchmarkingová skupina“, v níž měl, každý zapojený kraj své zástupce. Činnost této rady spočívala ve sběru dat v jednotlivých oblastech za jednotlivé roky a zjišťování prostřednictvím sdílení nejlepší praxe ve srovnání jednotlivých krajů.

V rámci mezikrajského benchmarkingu byla standardně sbírána data v následujících oblastech: lidské zdroje (personální výdaje na rok, věcné výdaje na rok, energie, spotřební materiál, počty VŠ vzdělaných zaměstnanců, autoprovaz (celkové náklady na autoprovaz, spotřeba PHM, počet ujetých kilometrů, počet služebních vozidel), kancelářské potřeby a telefonie (náklady na kancelářský papír, náklady na telefonování, náklady na servis kopírovacích strojů), informatika (náklady na outsourcing služeb IT, počet zaměstnanců IT, počet uživatelů IT). (Interní údaje kraje, 2009)

6.3.2 Model CAF

Realizaci modelu CAF zahájily v lednu 2003 krajské úřady krajů Libereckého a Olomouckého a dosáhly velmi dobrých výsledků. Dále například Městský úřad Vsetín měl jako první městský úřad v Česku zaveden a certifikován systém kvality a šetrnosti k přírodě podle norem ISO 9001 a ISO 14001 a kromě modelu CAF se zapojil do projektu Místní agenda 21, která sjednocuje zásady kvality a principy trvale udržitelného rozvoje.

Krajský úřad Zlínského kraje se v roce 2004 zapojil do projektu Ministerstva vnitra ČR „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“. Podmínkou byl výslovný závazek vedení úřadu k tříleté skutečné aplikaci modelu CAF. Předpokládala se účast třiceti úřadů územní veřejné správy, z každého úřadu byli proškoleni dva zaměstnanci jako nositelé informací a dále byla poskytnuta asistence odborné firmy. Finanční prostředky na rok 2004 na realizaci tohoto projektu vyčlenilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR prostřednictvím Rady ČR pro jakost. Model byl realizován v roce 2004, 2005 a 2007 (Interní údaje kraje, 2009).

6.3.3 Cena za inovaci

Krajský úřad Zlínského kraje dostal cenu za inovaci ve veřejné správě v roce 2011 od Ministerstva vnitra. Předávání cen proběhlo 8. února 2011 na slavnostním večeru v rámci 7. národní konference kvality konané v Chrudimi. Cenu převzal ředitel úřadu pan Ing. Vladimír Kutý. Cena za inovaci oceňuje nové netradiční nápady, sloužící jako příklady dobré praxe. Ze třinácti přihlášených projektů byly oceněny pouze tři. Do soutěže o Cenu MV za inovaci ve veřejné správě se Krajský úřad Zlínského kraje přihlásil v červenci 2010. Odborná sekce pro jakost se rozhodovala na základě závěrečné zprávy, kterou musel kraj zaslat do konce října, a také na základě obhajoby projektu, která proběhla přímo na zasedání sekce v Táboře dne 3. 12. 2010. Předmětem ocenění byla Informační strategie Zlínského kraje, která definovala směřování dalšího rozvoje informačních služeb kraje a krajského úřadu na období do roku 2013. V rámci zpracování Informační strategie Zlínského kraje bylo zjištěno, že rozvoj informačního systému krajského úřadu nemůže zajišťovat pouze oddělení informatiky, neboť toto oddělení se zaměřuje zejména na technickou podporu aplikací. Pro efektivní využívání aplikací je však potřebná i koordinace věcné stránky – shromažďování a efektivní vytěžování dat, sběr a řešení požadavků na úpravu, rozvoj jednotlivých používaných aplikací a celkové metodické vedení oblasti, pro kterou je aplikace podporou. Toto vše však v praxi nemůže vykonávat ani koncový uživatel aplikace. Proto byly vtypovány nejdůležitější oblasti, které tvoří páteř informačního systému krajského úřadu: finance, finance – PO, majetek, personalistika a mzdy, správa dokumentů, nákup a sklady, projektové řízení. Za každou oblast byl v roce 2008 ustanoven informační manažer s těmito kompetencemi/odpovědnostmi (Interní údaje kraje, 2009).

6.3.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců, průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Pravidelně Krajský úřad Zlínského kraje pořádá pravidelné hodnocení zaměstnanců jedenkrát ročně. Využívá řadu benefitů pro své zaměstnance například formou ukládání peněz na zaměstnanecký fond, podle vzdálenosti práce od bydliště a možnosti využití pro rekreaci. Svým zaměstnancům nabízí bezplatné parkování u budovy zaměstnavatele, možnost využití jídelny přímo v budově, či stanovení pružné pracovní doby. Probíhají zde také průzkumy spokojenosti zaměstnanců a snaha zlepšení fungování úřadu ke spokojenosti zaměstnanců (Interní údaje kraje).

7 ANALÝZA MAJETKOPRÁVNÍHO ODDĚLENÍ

První část diplomové práce tvořena v návaznosti na jeden z principů 3E konkrétně tedy na efektivnost. Cílem této analýzy je zejména zaměřením se zejména na výkup pozemků, které tvoří 80 % činností a evidovaných smluv daného oboru. Vytvoření benchmarkingu majetkoprávních oddělení ostatních krajských úřadů a následně z těchto informací zjistit problémy, které mají vliv na výkonnost, efektivnost a nákladovost tohoto oddělení a navrhnout řešení.

Majetkoprávní oddělení je součástí ekonomického odboru, který odpovídá za metodiku, organizaci, koordinaci a usměrňování ekonomicko-informačních vazeb. Skládá se ze čtyř oddělení: oddělení účetnictví, oddělení rozpočtu a financování, oddělení příspěvkových organizací a oddělení majetkoprávní, kterému se budu níže věnovat.

7.1 Oddělení majetkoprávní

Součástí ekonomického odboru, sídlí v budově Zlínského kraje ve 13. patře. Provádí pouze samostatnou působnost. Oddělení se skládá z 9 zaměstnanců a vedoucí oddělení paní magistry Simony Krátké.

Do samostatné působnosti oddělení majetkoprávního patří:

- Vypracovávání metodiky nakládání s majetkem kraje včetně správy.
- Koordinuje přípravu záměrů k nabytí či nakládání s majetkem kraje, či majetku, který je pronajímán nebo vypůjčen příspěvkovým organizacím kraje.
- Zajišťuje zveřejnění záměrů na úřední desce.
- Zajišťuje, aby byl dodržen stanovený postup při realizaci schválených záměrů majetkových dispozic.
- Přípravuje kompletní materiály pro rozhodování orgánů kraje, které se týkající se nakládání k nemovitým věcem kraje.
- Odpovídá za znění smluvních dokumentů v oblasti nakládání s majetkem předkládaných k signaci statutárnímu orgánu kraje včetně všech smluv týkajících se nemovitého majetku kraje.
- Podílí se na realizaci a přípravě řešení dispozic s nepotřebným movitým majetkem kraje.
- Podílí se na přípravě obsahu zřizovacích a zakladatelských listin právnických osob z hlediska vymezení rozsahu nemovitého majetku, práv a povinností při hospodaření s ním.

- Podává a také odpovídá za návrhy zápisů práv do katastru nemovitostí.
- Zpracovává a podává přiznání k dani z nemovitostí, k dani z převodu nemovitostí a dani darovací.
- Vykonává správu pohledávek a odpovídá za vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.
- Podílí se na vedení evidence nemovitého majetku kraje dle platných interních norem.
- Vystavuje platební poukazy a faktury při změně vlastnictví nemovitého majetku.
- Provádí vyúčtování nájemného a spotřeby energií ve vztahu k uživatelům pronajatých prostor.
- Jedná jménem kraje při stavebně – správním řízením a řízením s tím souvisejícím s digitalizací katastrálních operátorů a vytyčováním hranic pozemků.
- Vede a průběžně aktualizuje stav nepotřebného nemovitého majetku kraje.

Zajišťuje úkony spojené s úschovou akcií, jejichž držitelem je kraj. (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007)

7.2 Výkup pozemků

80 % činností a evidovaných smluv souvisí s výkupem pozemků (nemovitostí), největší část těchto nemovitostí tvoří silnice II a III třídy, jejíž vlastníkem je od 1. 10. 2001 kraj, kterému byly převedeny podle zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku ČR do majetku krajů v platném znění. Do konce roku 2004 byla správa, údržba, opravy, rekonstrukce a výstavba těchto silnic financována z prostředků SFDI a zčásti z vlastních prostředků krajů. Od 1. 1. 2005 jsou tyto činnosti financovány z vlastních prostředků krajů podle zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), v platném znění. Bohužel ne všechny pozemky pod cestami II. a III. třídy jsou ve vlastnictví kraje, díky restitucím vzniklým po roce 1989 a převedením do osobního vlastnictví došlo k tomu, že pozemky kromě kraje vlastní také soukromý vlastníci nebo díky špatnému zavedení do katastru nemovitostí, stále Česká republika. Tyto pozemky je nutné vykoupit, protože k rekonstrukci či správě samotné je nutné být vlastníkem dané provozní komunikace. To platí také pro financování z fondů Evropské Unie, pokud se rozhodne kraj žádat o dotaci na rekonstrukci komunikace, musí být jejím vlastníkem. Oddělení majetkoprávní se zabývá identifikací těchto problémových úseků komunikací a následně také jejich výkupem. Správu silnic II. a III. třídy provádí Ředitelství silnic Zlínského kraje, příspěvková organizace zřízená Zlín-

ským krajem za účelem výstavby, opravy a údržby silnic a jejich příslušenstvím ve vlastnictví Zlínského kraje, která využívá veřejných finančních prostředků převedených z rozpočtu zřizovatele. (Interní informace)

7.3 Průběh výkupu pozemků a stanovení hlavních problémů, které ovlivňují efektivitu oddělení

Výkup pozemků prochází složitým postupem. Nejprve je výkup ujednáán s fyzickou osobou, právnickou osobou nebo státem. Nejprve je vyhotoven záměr na výkup pozemků, který je vyvěšen 30 dní na úřední desce Krajského úřadu Zlínského kraje. Po uplynutí této lhůty musí být tento záměr schválen zastupitelstvem. Po tomto odsouhlasení mohou být podniknuty další kroky, tedy soupis kupní smlouvy, která je dvoustranným právním aktem, musí být tedy podepsána oběma stranami, které s podmínkami uvedenými ve smlouvě souhlasí, včetně uvedené ceny. Jestliže dojde v průběhu jednání ke změně malého rozsahu, bývá tato smlouva doplněna dodatky, které opět musí být schváleny. Toto je zákonem daný neměnitelný a neupravitelný postup. Rychlost schválení závisí také na termínu zasedání zastupitelstva.

Problémem v rámci zdlouhavého procesu může být jednání:

- a) S problémovou osobou, která požaduje za používání tohoto pozemku státem, nájemné v dané výši, které se násobí počtem let jeho užívání, nebo také požaduje vyšší kupní cenu za daný pozemek. Cena nájemného je regulována.
- b) Se státem či příspěvkovými organizacemi, které stát zakládá, doba schválení dané kupní smlouvy se pak výrazně prodlužuje. Kupodivu je právě spolupráce se státem časově i administrativně náročná. Stát si klade velké podmínky pro využívání pozemku.

Doba schválení výkupu pozemku činí přibližně půl roku při jednání kraje a fyzické osoby, které se na podmínkách dopředu dohodnou, a v průběhu nedojde k jakékoliv změně. U státního orgánu toto schválení trvá mnohdy déle než dva roky. A to zejména díky složité administraci v dané státní sféře.

Výkup pozemků je tedy velmi časově náročný. Tato složitost je přenášena také na pracovníky, což snižuje efektivitu. Pracovníci krajského úřadu se musí např. po půl roce vracet k tomuto případu a znovu se s ním také seznamovat. Díky velké časové prodlevě dochází také k tomu, že se změní podstatné náležitosti kupní smlouvy, např. úmrtí předchozího vlastníka – dochází ke změně vlastníka nemovitosti – další vynaložený čas, než dojde k vypořádání dědictví a

zapsání na katastrální úřad. Nový majitel mnohdy požaduje také nové podmínky, co zcela od základů změni kupní smlouvy a ve schvalovacím procesu je nutno začít o začátku. Změny, které proběhnou před vložení pozemků do katastru nemovitostí, je nutné, pokud tyto změny zásadně mění kupní smlouvu (změna vlastníka), zde se začíná opět od začátku tedy vytvořením a novým schválením smlouvy. Pokud dojde ke změně po zapsání do katastru nemovitostí, lze tuto změnu pouze uvést, ale není provázána procesem schvalování.

Činnosti, do kterých spadá kontakt s občanem, vyhotovením záměru a smlouvy, změny jsou prováděny prostřednictvím právníků oddělení majetkoprávního. Zde působí dva pracovníci.

Problém – nedostatečná legislativa – chyby v právních předpisech – jsou zde zmiňovány pouze obce, správně by zde měl být uveden územně samosprávný celek. Stát se vystupuje v nadřazené pozici – ukládá podmínky ve smlouvách, popřípadě sankce za jejich nedodržení, které jsou nesmyslné v rámci financování krajů formou rozpočtového určení daní. Kraj má mít nezávislou pozici v rámci decentralizace.

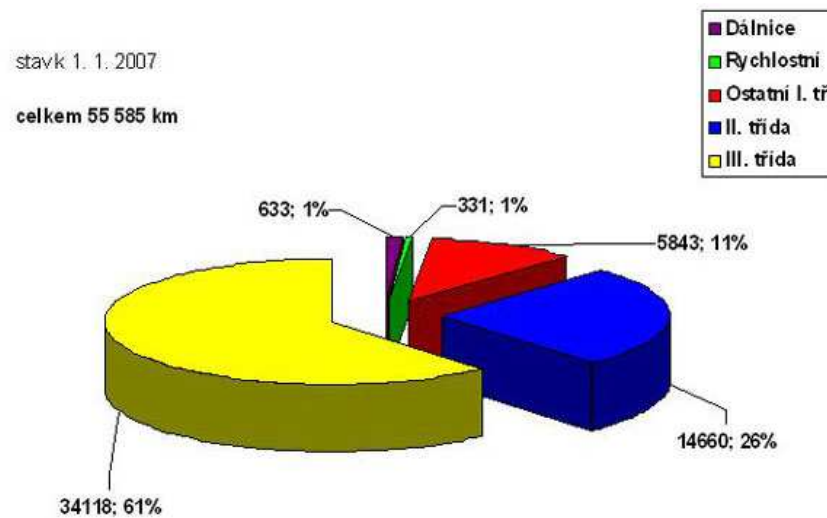
V oddělení majetkoprávním dále působí 4 pracovníci, kteří mají na starosti administraci smluv o výkupu a o prodeji dlouhodobého majetku, vymáhání pohledávek, technické podklady pro zřízení věcných břemen, přípravu platebních příkazů, pojištění majetku, odvody daní – daň z převodu nemovitostí, daň z nemovitostí, jsou zde také evidovány platby nájemného apod. Z 80 % je zde činnost práce složena z výkupů pozemků, tedy zde přejímají veškeré vyhotovené, schválené a platné smlouvy, ke kterým jsou zaevidovány také dodatky v rámci změny smlouvy. Zde probíhá tedy samotná evidence – tedy zápis do jednotlivých systémů a poté fyzická archivace smluv. Probíhá vklad do katastru nemovitostí a následně do účetnictví samotného krajského úřadu.

Problém – zbytečné přepisování všech údajů do jednotlivých systémů, které bohužel netvoří propojenou síť, která by mezi sebou komunikovala. Tato síť systémů nedokáže tyto data zcela v jednu přehlednou tabulku. Proto také pracovníci musí vytvářet přehlednou tabulku pouze v Excelu, tato tabulka bohužel není přístupná všem zaměstnancům krajského úřadu, kteří by mohli s těmito daty kdykoli pracovat. Důvodem této neprovázanosti bývá vysoká spotřeba papíru na tisk a snižování efektivity práce jednotlivých pracovníků, kteří místo další práce, musí kopírovat smlouvy pro jiné kolegy.

Další zaměstnanci odboru se starají zejména o další právní podklady, technickou podporu a prodej a zvýšení prodej nepotřebného majetku Zlínského kraje. (Interní informace)

7.4 Silnice II. a III. třídy v České republice a Zlínském kraji

Na území České republiky bylo k 1. 1. 2007 v provozu 633 km dálnic a 54 952 km silnic. Z toho je 6174 km silnic I. třídy, 14 660 km silnic II. třídy a 34 118 km silnic III. třídy. Celkem 331 km silnic I. třídy je vybudováno jako rychlostní silnice. Jsou určeny pouze pro silniční motorová vozidla a mají obdobné stavebně technické vybavení jako dálnice. (Švarc, 2007)



Obrázek 17: Graf počtu km jednotlivých silnic České republiky (Švarc, 2007)

7.4.1 Zlínský kraj

*Tabulka 1: počtu silnic II. a III. třídy podle okresů, stav k 1. 1. 2011
(Přehledy silnic, 2011)*

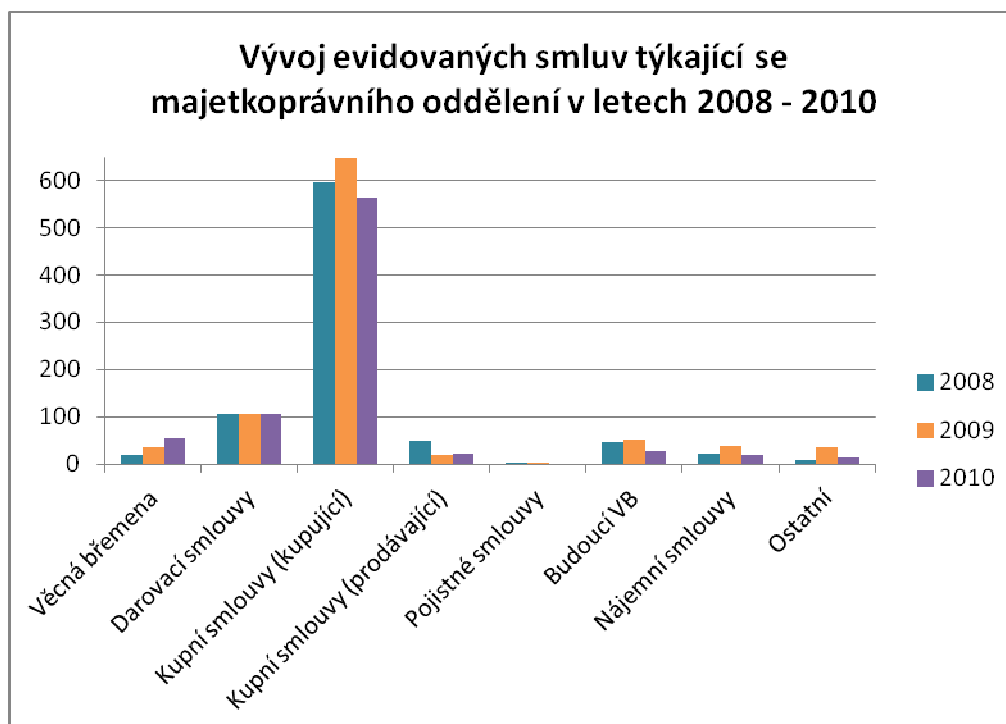
Okres	II. třídy (km)	III. třídy (km)	Celkem
Kroměříž	188 861	314 847	503 708
Uherské Hradiště	139 941	262 870	402 811
Vsetín	83 687	306 805	390 492
Zlín	160 096	309 170	469 266
Kraj celkem	572 585	1 193 692	1 766 277

Kraj vlastní silnice II. a III. třídy, nejvíce tedy přes 1 milion kilometrů je silnic III. třídy, které jsou hlavním spojením obcí s městským centrem a jsou každodenně využívány. Téměř o polovinu méně je ve Zlínském kraji silnic II. třídy, zatímco silnic III. třídy je v každém okrese přibližně stejný počet kilometrů, počet kilometrů silnic II. třídy je výrazně nejvíce v okrese Kroměříž, což je spojeno s cílem zlepšení dopravní infrastruktury ve Zlínském kraji, právě v tomto okrese probíhá výstavba nových silnic II. třídy, které slouží jako obchvat města Zlína. Kraj tedy spravuje celkem téměř 2 mil. km. Silnic II. a III. třídy. (Přehledy silnic, 2011)

7.5 Vývoj jednotlivých uzavřených smluv majetkoprávního oddělení v čase

Tabulka 2: Vývoj uzavřených smluv majetkoprávního oddělení v letech 2008 – 2010 (Informace krajského úřadu)

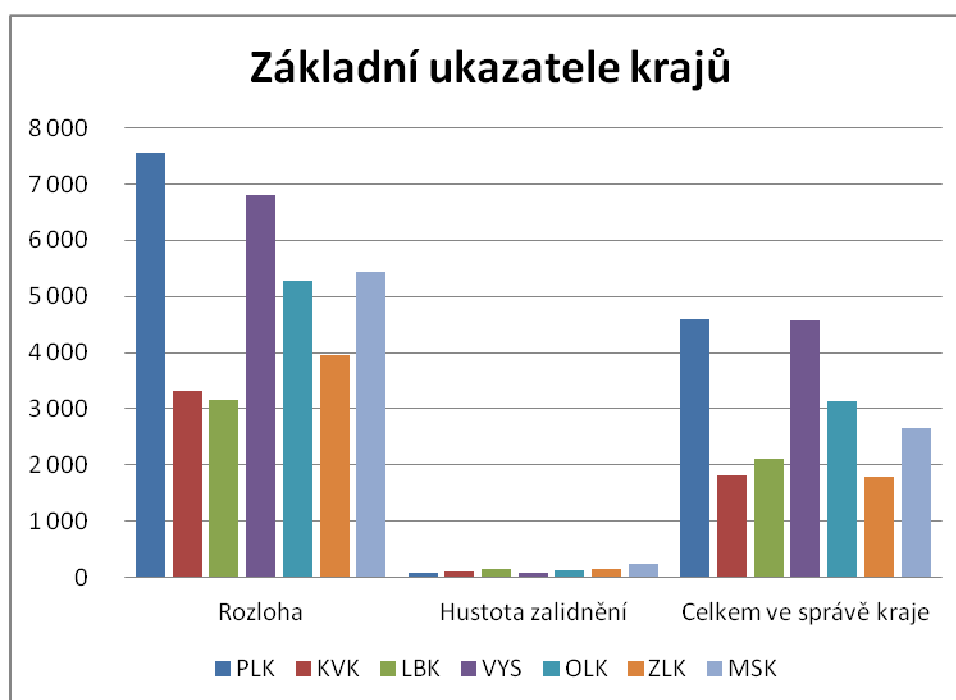
typ smlouvy	2008	2009	2010	Celkem
Věcná břemena	20	35	53	108
Darovací smlouvy	105	105	106	316
Kupní smlouvy - ZK jako kupující	597	648	564	1 809
Kupní smlouvy - ZK jako prodávající	49	20	22	91
Pojistné smlouvy	2	2	0	4
Budoucí VB	46	52	27	125
Nájemní smlouvy	23	37	18	78
Ostatní	7	36	14	57
celkový počet smluv	849	935	804	2 588



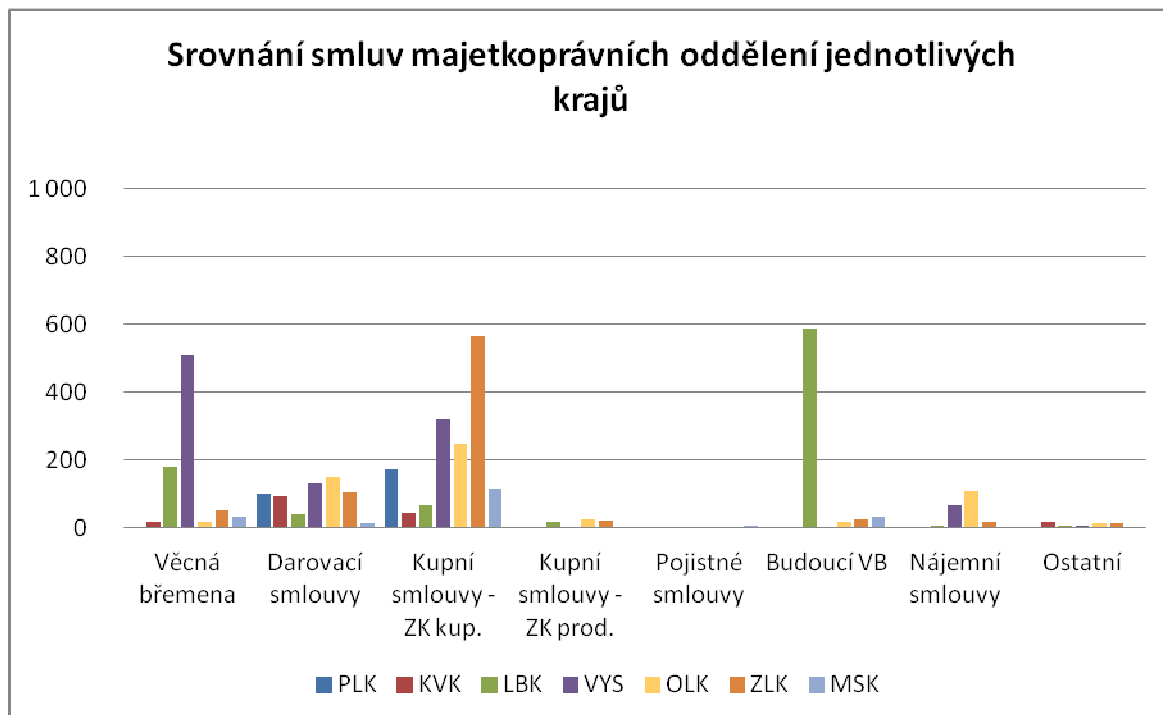
Obrázek 18: Vývoj evidovaných smluv majetkoprávním oddělením (vlastní)

Jak je patrné z grafu, nejvyšší podíl na evidovaných smlouvách mají kupní smlouvy, Zlínský kraj zde vystupuje jako kupující. Nejvíce kupních smluv bylo uzavřeno v roce 2009, v roce 2010 jejich počet klesl na 564, ovšem smluv ohledně zřízení věcných břemen se meziročně zvyšuje, to může mít vliv také na počet kupních smluv, kde kraj vystupuje jako kupující, místo uzavření kupní smlouvy je zřízeno věcné břemeno a to zejména v takových případech, kde dohoda s vlastníky pozemku z nějakého důvodu není možná. Největší podíl na smlouvách typů věcná břemena a kupní smlouvy, kde vystupuje kraj jako kupující, patří již výše zmiňovaným výkupům pozemků, na kterých leží silnice II. a III. třídy. Druhá nejčastější uzavíranou smlouvou jsou darovací smlouvy, jejichž počet se za poslední tři roky téměř vůbec nezměnil, tyto smlouvy obsahují na jedné straně kraj jako obdarovaného a na druhé straně kraj jako darujícího. Ostatní smlouvy jsou spíše zanedbatelné. Kraj se snaží také prodávat svůj nepotřebný majetek, tedy jsou uzavírány kupní smlouvy, kde vystupuje kraj jako prodávající, bohužel kraj nevlastní příliš nemovitých majetků, které by byly lukrativní pro kupující. Majetkoprávní oddělení má na starosti také zřizování a evidenci nájemních smluv, které představují jen nepatrné procento v evidovaných smlouvách. (vlastní)

7.6 Benchmarking krajů České republiky jednotlivých majetkoprávních oddělení s cílem identifikace hlavních problémů



Obrázek 19: Základní ukazatele krajů (vlastní)



Obrázek 20: Srovnání smluv majetkoprávního oddělení jednotlivých krajů (vlastní)

7.6.1 Olomoucký kraj

Krajský úřad Olomouckého kraje má 14 odborů, o správu nemovitého majetku se stará oddělení správy majetku, ve kterém je zaměstnáno 8 zaměstnanců v čele s vedoucím oddělení panem magistrem Tomášem Bartoněm, tento počet zaměstnanců odpovídá také počtu zaměstnanců majetkoprávního oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje. Oddělení správy majetku vykonává téměř stejné činnosti, které jsou svěřeny také Krajskému úřadu Zlínského kraje, např. vede evidenci s žádostmi o pronájem, výpůjčku či směnu nemovitého majetku, zveřejňuje záměry Olomouckého kraje související s pronájmem, výpůjčkou či prodejem nemovitého majetku kraje, zajišťuje veškeré podklady pro vypracovávání smluv, spolupracuje s odborem ekonomickým – vede evidenci nemovitého majetku, předává mu informace o dispozicích s nemovitým majetkem. Část činností jako například vymáhání pohledávek či vypracování příznání daní z nemovitostí, z převodu nemovitostí či daní darovacích provádí oddělení majetkové a správní, které je součástí odboru ekonomického. V oddělení majetkovém a správním je největší část činností věnována nemovitému majetku příspěvkových organizací, v Krajském úřadu Zlínského kraje tyto činnosti vykonává oddělení příspěvkových organizací, které je také součástí ekonomického odboru. V tomto případě bych využila spíše organizační struktury

Zlínského kraje a oddělení správy majetku bych začlenila pod odbor ekonomický, samostatný odbor majetkový a právní by nebyl nutný, tím by se snížily mzdové náklady Krajského úřadu.

Olomoucký kraj je rozlohou o 1000 km² větší než Zlínský kraj, ale hustota zalidnění je téměř stejná, Olomoucký kraj se liší zejména rozdílnou zalidněností na severu a na jihu kraje. V místech s nízkou zalidněností byla dříve ve vlastnictví státu, a tak pozemky ve vlastnictví státu přešly přímo do vlastnictví kraje a nejsou zde ostatní vlastníci pozemků a tudíž množství výkupu pozemků. Celkem ve správě kraje je 3000 tis. km silnic II. a III. třídy, Olomoucký kraj je jedním z krajů s největším množstvím silnic, které vlastní kraj. Jestliže se podíváme na množství uzavřených smluv oddělením správy majetku, počet uzavřených smluv se blíží k počtu uzavřených smluv Majetkoprávním oddělením Krajského úřadu Zlínského kraj. Počet kupních smluv se od Zlínského kraje výrazně liší, Oddělení správy majetku Krajského úřadu Olomouckého kraje uzavřelo dvakrát méně smluv, než oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje, naopak počet darovacích smluv byl o 50 smluv více. Velký objem tvoří také uzavřené nájemní smlouvy, těch bylo v roce 2010 108, což přesahuje všechny kraje. Tato skutečnost poté vyrovnává zdánlivě menší počet kupních smluv, které nahradily darovací a nájemní smlouvy. Počet kupních smluv kraje jako prodávajícího je stejný se Zlínským krajem. Naopak počet věcných břemen je téměř o polovinu menší, naopak počet smluv o budoucích věcných břemenech je téměř stejný.

Olomoucký kraj a celý krajský úřad využívá od podzimu 2008 tzv. Modul Smlouvy/Objednávky (software). Odbor majetkový a právní tak vede evidenci "svých" smluv v uvedeném modulu. Jinou "pomocnou" evidenci svých smluv (např. v Excelu) nevede, a to právě od doby zavedení uvedeného modulu. Pochopitelně však na majetkoprávním odboru zakládají každou smlouvu v "papírové" formě do hromadného šanonu smluv, tj. ukládají je na jedno místo, aby v případě potřeby nemuseli v archívu vyhledávat celý spis. Krajský úřad Olomouckého kraje zavedl efektivnější systém informačního systému, který zefektivnil práci zaměstnanců a přehlednost jednotlivých smluv. Software Smlouvy/Objednávky také zajistí možnost „dohledatelnosti“ smlouvy v jednotlivých odděleních, které tyto smlouvy potřebují jako podklady pro další činnosti. Zavedení nového software by byl dobrý také pro Zlínský kraj, tento software by měl být provázaný a jednotný pro všechny odbory a oddělení. (Krajský úřad, Olomoucký kraj, 2012, Interní informace)

7.6.2 Liberecký kraj

Krajský úřad Libereckého kraje se skládá ze 17 odborů, o správu nemovitého majetku se stará odbor investic a správy nemovitého majetku, součástí tohoto odboru je majetkoprávní oddělení, které vykonává obdobné činnosti jako oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje. Oddělení majetkoprávní se skládá ze tří zaměstnanců a vedoucí paní magistry Hamrské Terezy. Právní pomoc poskytuje Odbor právní.

Liberecký kraj je svou rozlohou téměř o 1000 km² menší, než Zlínský kraj. Hustota zalidnění je nepatrně nižší než u Zlínského kraje, naopak počet silnic II. a III. třídy je téměř o 400 km větší než ve Zlínském kraji. Jestliže srovnáme počet smluv Majetkoprávního oddělení Libereckého kraje a počet smluv Majetkoprávního oddělení Zlínského kraje je odlišný. Převládá zde počet uzavřených věcných břemen, tento počet více než pět krát vyšší než počet věcných břemen uzavřených Majetkoprávním oddělením Krajského úřadu Zlínského kraje. Naopak darovacích smluv je dvakrát méně. Výrazně nižší počet je kupních smluv s krajem jako kupujícím, těchto smluv je uzavřeno oddělením Krajského úřadu Libereckého kraje uzavřeno téměř 8,5 krát méně, než ve Zlínském kraji. Naopak počet smluv o budoucích věcných břemenech je několikrát větší než ve Zlínském kraji. Nízký počet kupních smluv nahrazuje počet věcných břemen. Věcná břemena jsou v Libereckém kraji více využívány, soudím také z hlediska problémů se s určitými vlastníky pozemků dohodnout na podmínky kupní smlouvy, tak je použito věcné břemeno, dalším důvodem může být také velký počet vlastníků z tohoto důvodu nejsou uzavírány smlouvy kupní, ale věcná břemena.

Co se týče evidence smluv, oddělení majetkoprávní vede 2 excelové tabulky, ale mají v úmyslu vytvořit jednu komplexní evidenci. V současnosti používají program Fama+, ze kterého je možné použít evidenci smluv, ale primárně slouží pro odsouhlasování majetkoprávních operací (interní schvalovací proces) tento program zatím používají jen ve vztahu s resortem dopravy, což představuje cca. 90 % majetkoprávních operací. Ostatní majetkoprávní operace v žádném programu nevedou, ale do budoucna je to plánováno administrovat vše přes program Fama +. Což by mohlo vést ke zvýšení efektivnosti a snížení nákladovosti na administraci procesů spojených s majetkoprávním oddělením. (Krajský úřad, Liberecký kraj, 2012, Interní informace)

7.6.3 Plzeňský kraj

Krajský úřad Plzeňského kraje se skládá ze 16 odborů, o správu nemovitého majetku se stará opět jako v Krajském úřadu Plzeňského kraje odbor investic a majetku, jehož součástí je opět oddělení majetkoprávní, které se skládá z pěti zaměstnanců a zástupce vedoucího pana Pelce Miroslava. Oddělení majetkoprávní vykonává rozsah činností téměř stejný jako oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje.

Uvedený počet smluv je zkreslující, jedná se o smlouvy uzavřené Odborem investic a majetku Krajského úřadu Plzeňského kraje. Smlouvy o zřízení věcného břemene, pojistné smlouvy a další jsou v působnosti některých příspěvkových organizací či jiných subjektů Plzeňský kraj je rozlohou nejvyšší ze sedmi porovnávaných krajů, je téměř dvakrát větší než Zlínský kraj, naopak hustota zalidnění je dvakrát menší. Počet silnic je 4500 km, Plzeňský kraj je tak jedním ze sedmi vybraných krajů souběžně s krajem Vysočina, s největším počtem silnic II. a III. třídy. Naopak z poskytnutých informací od pana Miroslava Pelce, je patrné, že počet smluv nesouhlasí, jediným druhem smlouvy, který je srovnatelný se smlouvami uzavřenými oddělením majetkoprávním Zlínského kraje jsou smlouvy darovací, kterých bylo uzavřeno v roce 2010 101. Souhrn kupních smluv je 173 a není zde rozlišeno, zda je Plzeňský kraj kupující nebo prodávající.

Oddělení majetkoprávní pro evidenci svých smluv využívá program Agendio. Agendio je jednotný systém pro vedení všech typů agend a disponuje nástroji na pokrytí celého administrativního procesu. Tento program podporuje provázanost a dostupnost jednotlivých smluv, což umožňuje zvýšení efektivity a snížení nákladovosti daného oddělení. (Krajský úřad, Plzeňský kraj, 2012, Interní informace)

7.6.4 Kraj Vysočina

Krajský úřad kraje Vysočina se skládá z 15 odborů, o správu nemovitého majetku se stará odbor majetkový, do něhož patří oddělení majetkoprávní, které se skládá z 5 zaměstnanců a vedoucí paní doktorky Jany Mrázkové. Komplexně, tak jako oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje, zajišťuje majetkovou správu nemovitého kraje, jeho prodej, koupi či pronájem, zabezpečuje specializované odborné činnosti v oblasti majetkové, majetkoprávní a restituční. Její činnosti se skládají z činností téměř stejných, které provádí oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje.

Kraj Vysočina je téměř dvakrát větší než Zlínský kraj. Hustota zalidnění je ale téměř dvakrát nižší než ve Zlínském kraji. Vyšší rozloha způsobuje také vyšší počet kilometrů silnic II. a III. třídy, počet kilometrů silnic je tedy dvaapůlkrát vyšší než ve Zlínském kraji. Počet uzavřených smluv bohužel zkresluje ten fakt, že mi byly zaslány informace za období roku 2010 až do 30. 10. 2011. Období téměř jednoho roku zkresluje, tudíž budu daný počet smluv dělit dvěma. Počet věcných břemen oddělení majetkoprávního je téměř 10 krát větší než uzavřených Oddělení majetkoprávním Krajského úřadu Zlínského kraje, naopak počet kupních smluv je téměř o polovinu nižší, do kupních smluv je zahrnut Zlínský kraj jako kupující, tak jako prodávající, což počet kupních smluv tím více snižuje ve srovnání se Zlínským krajem. Nájemných smluv je téměř třikrát více, to se odvíjí od počtu nemovitého majetku, který vlastní kraj Vysočina.

Všechny smlouvy (kupní, darovací, nájemní, o výpůjčce, zakládající právo provést stavbu, či ostatní smlouvy) jsou vedeny v jednotné evidenci vedené na právním oddělení krajského úřadu. Odbor majetkoprávní smlouvy neeviduje, všichni využívají evidenci na právním oddělení. (Krajský úřad Vysočina, 2012, Interní informace)

7.6.5 Královehradecký kraj

Krajský úřad Královehradeckého kraje se skládá ze 14 odborů, o správu nemovitého majetku se stará odbor vnitra a krajský živnostenský úřad, do něhož patří oddělení majetkové, které se skládá ze 12 zaměstnanců a jednoho vedoucího oddělení pana doktora Jana Janečka. Oddělení majetkové se zabývá podobnými činnostmi jako oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje.

Královehradecký kraj je svojí rozlohou jedním z nejmenších krajů, hustota zalidnění je v tomto kraji také téměř poloviční než ve Zlínském kraji. Naopak však ve správě má kraj více kilometrů silnic II. a III. třídy, než kraj Zlínský. Z hlediska množství smluv uzavřených na oddělení majetkovém je počet těchto smluv o moc menší, tento rozdíl mohou způsobovat nedostatečné informace či odlišná evidence smluv. Lze říci, že v rámci smluv uzavřených na Oddělení majetkovém Krajského úřadu Královehradeckého kraje je nejvíce smluv darovacích, které souhlasí s počtem uzavřených smluv Oddělení majetkoprávního Krajského úřadu Zlínského kraje. Ostatní smlouvy jsou početně dvakrát menší než smlouvy uzavřené Krajským úřadem Zlínského kraje.

Pokud jde o evidenci smluv, na Krajském úřadě Královehradeckého kraje existuje jednotná evidence vedená prostřednictvím speciálního software. Všechny smlouvy uzavřené krajem jsou v této databázi evidovány. Tato evidence však není dále provázána např. na ekonomický SW. Pro potřeby majetkového oddělení je vedena samostatná evidence řešených majetkových případů, ze které je možné získat údaj o počtu uzavřených smluv. Tuto evidenci vede krajský úřad v tabulce v Excelu. Tedy Královehradecký kraj má stejný problém s danou evidencí jako kraj Zlínský (Krajský úřad, Královehradecký kraj, 2011, Interní informace).

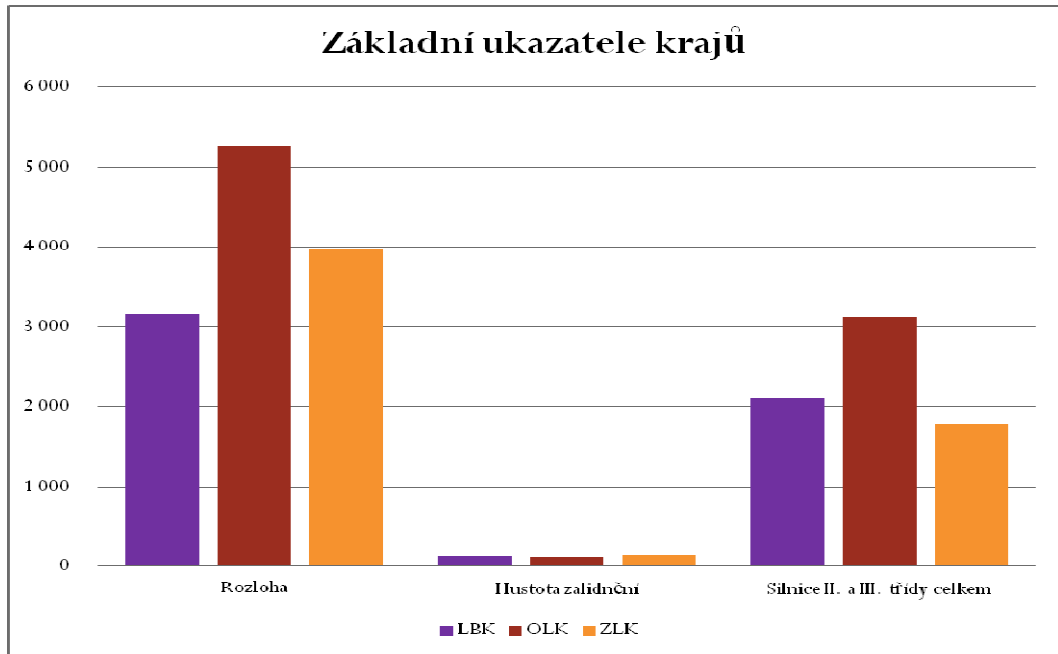
7.6.6 Moravskoslezský kraj

Krajský úřad Moravskoslezského kraje se skládá ze 16 odborů, os právu nemovitého majetku se stará odbor investiční a majetkový, do něhož patří oddělení majetkové, které se skládá ze 13 zaměstnanců a jednoho vedoucího oddělení pana inženýra Libora Vajdy. Oddělení majetkové se zabývá podobnými činnostmi jako oddělení majetkoprávní Krajského úřadu Zlínského kraje.

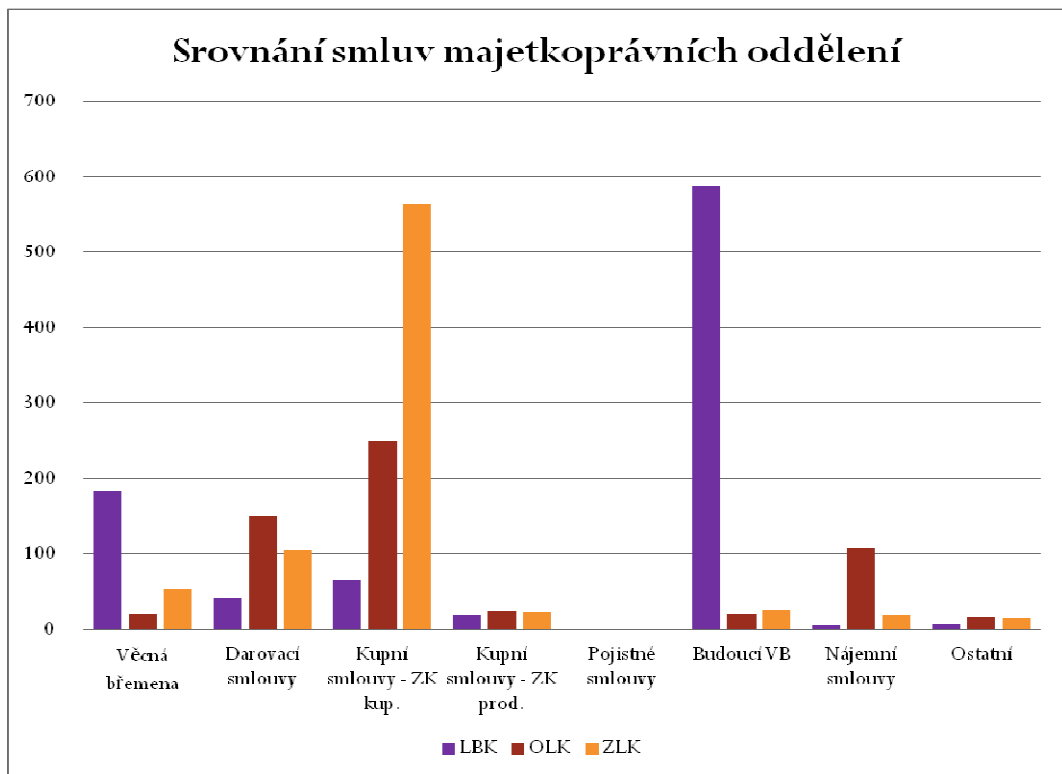
Moravskoslezský kraj je svou rozlohou téměř dvakrát větší, než kraj Zlínský, i přes tuto vysokou rozlohu je hustota zalidnění téměř dvojnásobná. Počet kilometrů cest II. a III. třídy ale s ohledem na předchozí skutečnosti není příliš vysoký, to může být jeden z důvodů, je dáno evidován menší počet smluv. Počet smluv uzavřených oddělením majetkovým je výrazně menší, než počet smluv uzavřených oddělením majetkoprávním. Jestliže se podíváme na počet věcných břemen, je množství těchto smluv téměř stejné se Zlínským krajem, tedy když se podíváme na smlouvy věcných břemen a budoucích věcných břemen. Poté se počet smluv výrazně liší, může to být také způsobeno nedostatkem informací, či jiným způsobu evidence daného odboru. Například kupní smlouvy byly evidovány jako celek, tzn. že nejsou rozlišeny na pozici kraje jako prodávajícího a kupujícího, kupních a darovacích smluv je podstatně méně.

Pokud se jedná o evidenci smluv v současnosti jsou data čerpána z excelovské tabulky, ale plánuje se využít komplexní program, který je pořizován v rámci e-governmentu částečně z prostředků EU. V současné době probíhá posuzování zaslaných nabídek k výběrovému řízení na poskytovatele. (Krajský úřad, Moravskoslezský kraj, 2012, Interní informace)

7.7 Shrnutí výsledků benchmarkingu a porovnání s nejsrovnatelnějšími kraji



Obrázek 21: Základní ukazatele krajů, dva nejsrovnatelnější kraje (vlastní)



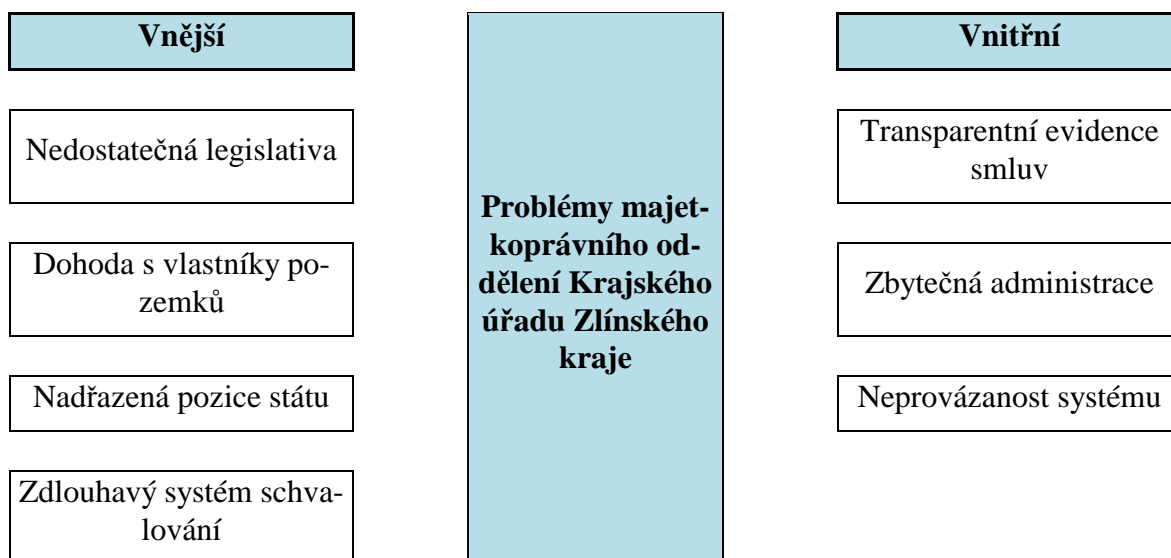
Obrázek 22: Srovnání smluv majetkoprávních oddělení s dvěma nejsrovnatelnějšími kraji (vlastní)

Z benchmarkingu jsem zjistila, že oddělení majetkoprávní či majetkové vykonávají podobně činnosti jako oddělení majetkoprávní KÚ ZK, naopak většina těchto oddělení je součástí odboru investic a správy majetku, nepatří tedy pod odbor ekonomický. Do porovnání jednotlivých smluv uzavřených majetkoprávními odděleními daných krajských úřadů jsem zahrнула nejenom počet jednotlivých smluv, ale také rozlohu, hustotu zalidnění a počet km silnic II. a III. třídy daného srovnávaného kraje. Do srovnání jsem také zahrнула charakteristiku organizačního členění, které má každý krajský úřad jiné a je nutné to v porovnávání se Zlínským krajem uvést.

Dvěma nejsrovnatelnějšími kraji jsou jak do rozlohy, množství obyvatel a počtu km silnic II. a III. třídy Liberecký a Olomoucký kraj. Liberecký, tedy oddělení majetkoprávní, na rozdíl od Zlínského kraje uzavírá více věcná břemena, která značně převyšují smlouvy o věcných břemenech uzavřených majetkoprávním oddělením Zlínského kraje, naopak počet darovacích či kupních smluv je výrazně nižší. Počet zaměstnanců v oddělení majetkoprávním Krajského úřadu Libereckého kraje je výrazně nižší, skládá se ze tří zaměstnanců a jedné vedoucí. Liberecký kraj používá také dvě tabulky v Excelu, ale v budoucnu plánuje evidovat všechny smlouvy v programu Fama +.

Krajský úřad Olomouckého kraje má 14 odborů, o správu nemovitého majetku se stará oddělení správy majetku, ve kterém je zaměstnáno 8 zaměstnanců v čele s vedoucím oddělení panem magistrem Tomášem Bartoněm, tento počet zaměstnanců odpovídá také počtu zaměstnanců majetkoprávního oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje. Oddělení správy majetku vykonává téměř stejné činnosti V Olomouckém kraji u smluv uzavřených oddělením správy majetku, převažují smlouvy darovací a smlouvy nájemní, věcných břemen či kupních smluv je zde téměř o polovinu méně, než těchto smluv uzavřených majetkoprávním oddělením KÚ ZK. Krajský úřad Olomouckého kraje zavedl efektivnější informační systém, který zrychlil práci zaměstnanců a přehled o smlouvách. Software, který eviduje smlouvy/objednávky také zajistí možnost „dohledatelnosti“ smlouvy v jednotlivých odděleních, které tyto smlouvy potřebují jako podklady pro další činnosti.

7.8 Analýza problémů



Obrázek 23: Analýza problémů majetkoprávního oddělení (vlastní)

Problémy, které způsobují snižování efektivnosti a zvyšování nákladovosti majetkoprávního oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje, jsem shrnula do následujícího diagramu. Problémy jsem rozdělila na vnější a vnitřní, vnější jsou ty, které krajský úřad nemůže nijak ovlivnit, jelikož pocházejí ze vnějšku, prvním problémem je především nedostatečná legislativa, která v některých případech vůbec nezmiňuje kraje, ale pouze obce, díky tomu dochází ke složitým převodům nemovitého majetku. Dalším problémem je dohoda s druhou stranou, všechny smlouvy jsou nejméně dvoustranné, tedy je nutné souhlasu i druhé strany, což v některých případech není vůbec lehké. Dalším je nadřazená pozice státu, který převádí nemovitosti, které měli být převedeny automaticky, ale díky chybě, tak nebylo učiněno, přesto si dává stát nesmyslné podmínky a za jejich porušení ukládá sankce. Dalším problémem je zdlouhavý systém schvalování těchto smluv, které prochází složitým procesem a tak schválení jedné smlouvy trvá nejméně půl roku, cílem tohoto zdlouhavého procesu je zejména průhlednění rozhodování zastupitelstva, aby nedocházeli ke korupci. Problémy vnitřní je možné řešit vevnitř samotného úřadu, lze tedy tyto problémy identifikovat a odstranit. Jedním problémem, který souvisí i s problémy ostatními je transparentní evidence smluv, která je nyní vedena a přepisována do několika softwarových programů, ale ani jeden není transparentní a provázaný pro použití daného oddělení, a tak se evidence vede pouze v Excelu, který není provázaný. S tím je spojen druhý problém, nedostatečná elektronická evidence vede k zbytečné administraci a neustálém kopírování několikastránkových smluv. S tím souvisí neprovázanost systé-

mu, která by zjednodušila samotnou komunikaci uvnitř úřadu. Dle mého názoru je organizační struktura oddělení velmi dobrá, spousta vypracovaných dokumentů souvisí s účetnictvím, je tedy dobré, že toto oddělení patří do ekonomického odboru.

7.9 Návrh na řešení problému

Návrh na řešení problému jsem vyvodila pomocí použití benchmarkingu jednotlivých krajů. Pro snížení nákladovosti a zvýšení efektivnosti bych doporučila užívání podobného softwaru jako v Olomouckém kraji, kde používají v daném programu Modul Smlouvy/Objednávky, který vyřešil problém evidence těchto smluv, a již nemusí vést excelovskou tabulku, nebo po vzoru Libereckého kraje rozšířit program Fama +. Majetkové oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje by s novou evidencí nemuselo vést danou tabulku v Excelu, ale evidovalo by smlouvy v tomto modulu, to zajistí provázanost systému a sníží náklady na spotřebu papíru a inkoustu na tomto oddělení. Zvýší se tak efektivnost jednotlivých činností, díky provázanosti nebudou muset pracovníci ztrácet čas a také se sníží samotné náklady na kancelářské potřeby.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ NA PROVOZ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

Druhou částí mé diplomové práce je zaměřením se na další část metody 3E, tedy na hospodárnost. Nejlépe měřitelná hospodárnost je zejména z hlediska jakékoli spotřeby ve veřejné správě, v této části jsem se rozhodla analyzovat náklady na provoz Krajského úřadu Zlínského kraje, benchmarking spotřeby energií jednotlivých Krajských úřadů krajů ČR a navrnutí možných úspor.

Krajský úřad Zlínského kraje sídlí v 21. budově, ve vlastnictví Zlínského kraje jsou také budovy 14. a 15, které v současné době procházejí rekonstrukcí, dříve tyto budovy byly pronajímány. Zlínský kraj vlastní také budovu Muzea Jihovýchodní Moravy a k ní přilehlé nemovitosti. Náklady na provoz u budov, které krajský úřad nevyužívá, jsou následně přefakturovány jednotlivým nájemcům. 21. budova je celá ve vlastnictví Zlínského kraje, Krajský úřad využívá 9. -15. podlaží, zde jsou kanceláře krajského úřadu. V 16. podlaží je zřízen zasedací sál Zastupitelstva Zlínského kraje. 21. budova byla postavena v roce 1938 podle projektu architekta Vladimíra Karfíka. Tato budova sloužila jako správní, aby pojala co nejvíce úředníků. Díky zřízení krajů v roce 2000 došlo k plánu umístit zde sídlo krajského úřadu a díky tomu proběhla v roce 2003 až do října 2004 rekonstrukce této budovy. Krajský úřad využívá také 2. a 3. patro 22. budovy, tyto prostory jsou pronajímány. V budově 22. vede také speciální archiv, který je nákladově velmi náročný na údržbu pro zachování všech dokumentů v původním stavu. (Interní zdroje Zlínského kraje)

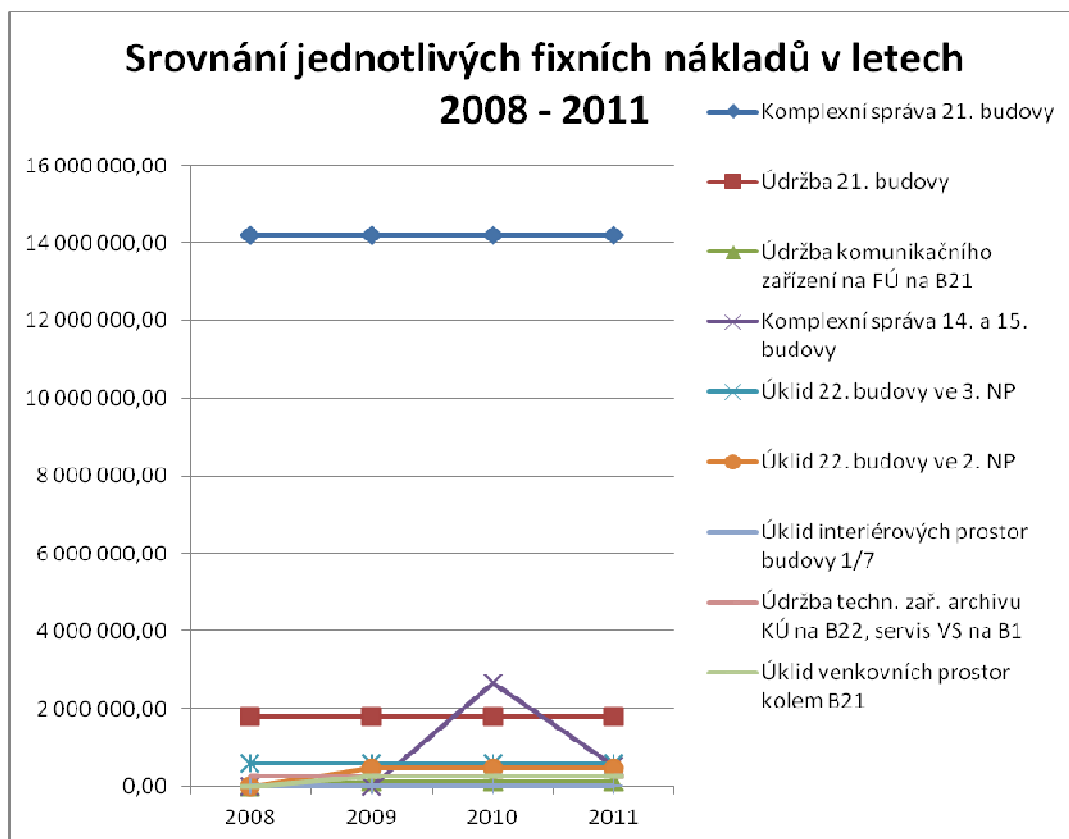
Krajský úřad Zlínského kraje používá facility management, na daného poskytovatele vyhláší veřejnou zakázku. Na poskytování facility managementu byla vyhlášena v roce 2006 veřejná zakázka, kterou vyhrála firma STRABAG, v současnosti vyhrála novou veřejnou zakázku firma FMIB. Koordinace se správou budovy a činností facility managementu provádí oddělení hospodářské správy, které má 15 zaměstnanců, v čele s vedoucí oddělení paní Ing. Dagmar Sýnkovou. (Interní zdroje Zlínského kraje)

8.1 Analýza fixních nákladů na provoz budov Krajského úřadu Zlínského kraje v letech 2008 – 2011

Fixní náklady se skládají z komplexní správy 21. budovy a 14. a 15. budovy, údržby 21. budovy a komunikačního zařízení na FÚ na B21, úklidu, který je prováděn ve 2. a 3. patře 22.

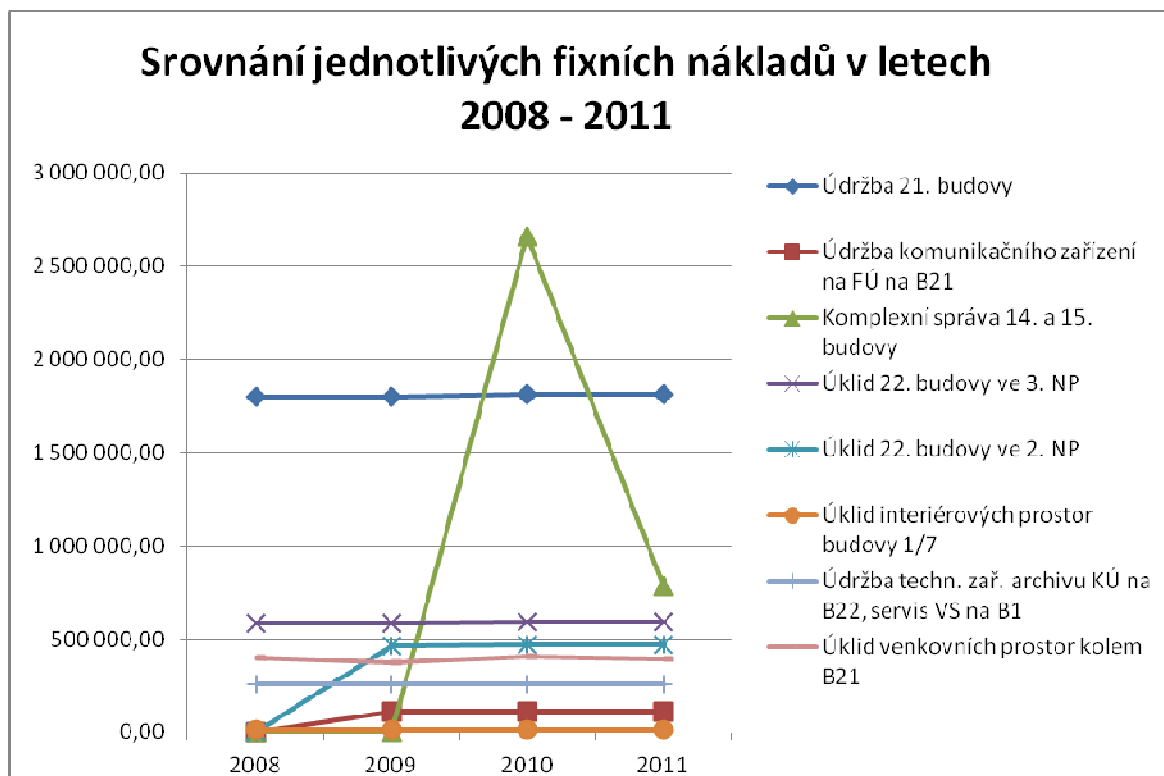
budovy, úklidu interiérových prostor budovy 1/7, údržby technického zařízení archivu KÚ na B22 a úklidu venkovních prostor kolem B21. (Interní zdroje Zlínského kraje)

Použitá data jsou vynásobena koeficientem pro to, aby zachytila potřebný průběh a také nebyly volně přístupné konkrétní data Krajského úřadu Zlínského kraje.



Obrázek 24: Srovnání fixních nákladů v letech 2008 – 2011 (vlastní)

Jak vidíme z grafu, největší položkou fixních nákladů je komplexní správa 21. budovy, která svou sumou převyšuje všechny ostatní fixní náklady. 21. budova, jak již bylo zmíněno, je majetkem Zlínského kraje a v patrech 9. – 15. Je umístěna většina kanceláří Krajského úřadu Zlínského kraje, část kanceláří se nachází také v druhém patře, kde sídlí také recepce, proto je tato položka fixních nákladů nejvyšší.

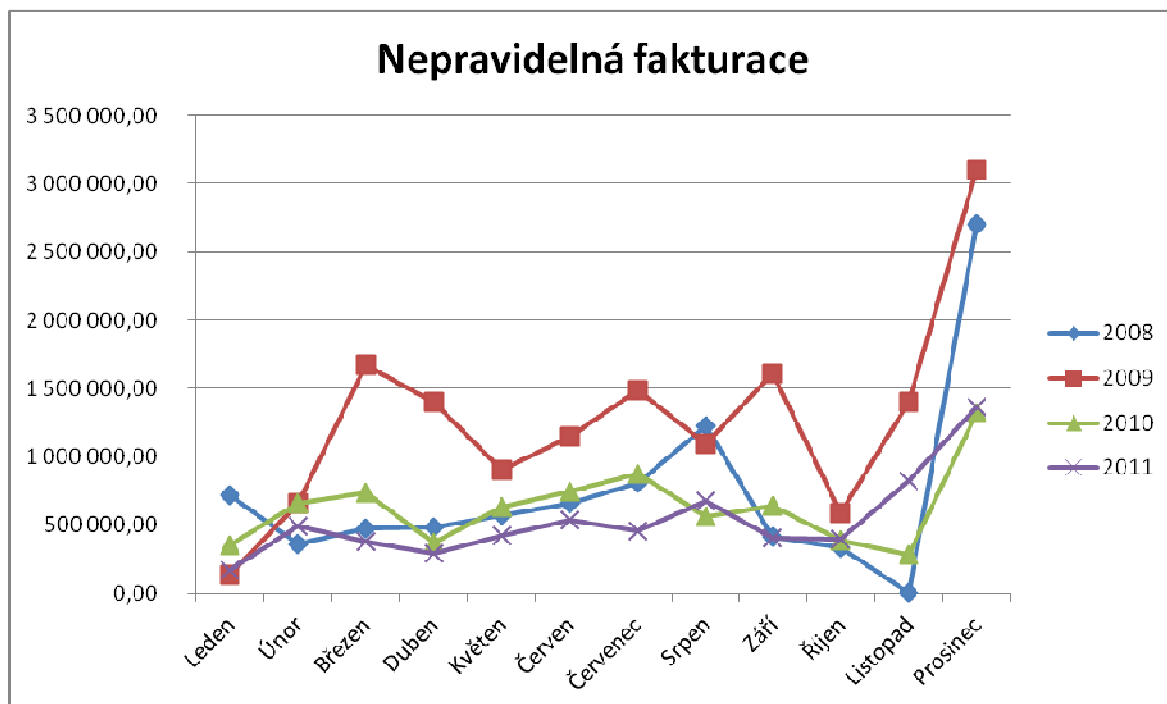


Obrázek 25: Srovnání fixních nákladů v letech 2008 – 2011, (vlastní)

Jestliže se podíváme na další druhy fixních nákladů, vidíme, že jsou podstatně nižší a ročně se pohybují téměř ve stejné výši. Náklady na údržbu 21. budovy jsou daný rok každý měsíc stejně vysoké v roce 2008, 2009. To znamená i to, že meziročně tyto náklady zůstávaly na stejné hodnotě. Změna přišla v roce 2010, kdy došlo k mírnému nárůstu nákladů na údržbu, tento měsíční fixní náklad je stejný také v roce 2011. Údržba komunikačního zařízení na FÚ na B21 – komunikační zařízení bylo zavedeno až v září roce 2009 a tímto narostly pravidelné náklady na jeho údržbu, náklady na rok 2009 jsou nižší z toho hlediska, že zařízení bylo v provozu a tudíž udržováno pouze čtyři měsíce. Komplexní správa 14. a 15. budovy disponuje s největšími výkyvy. Do roku 2010 byly tyto budovy v pronájmu, a tak náklady na komplexní správu byly nulové, v roce 2010. V roce 2011 probíhá přestavba těchto budov s cílem vytvoření Krajského kulturního centra, v tomto důsledku jsou také měsíční náklady v roce 2011 pohyblivé. Fixní náklady na úklid 22. budovy ve 3. nadzemním podlaží jsou v průběhu let konstantní a vůbec se nemění. Náklady na úklid 22. budovy ve 2. nadzemním podlaží je téměř stejná, krajský úřad využívá 2. podlaží od roku 2009, v lednu to byla jen část měsíce, proto se celková částka z roku 2009 liší, v roce 2010 byla měsíční částka nepatrně navýšena, ale v celkovém průměru zůstává výše ročních nákladů téměř stejná. Konstantní jsou také náklady na úklid interiérových prostor budovy 1/7. Náklady na údržbu technologického zařízení nově

vznikly v červnu v roce 2008, kdy došlo ke zřízení speciálního archivu v budově č. 22, tím narostly pravidelné náklady na údržbu, proto v roce 2008 jsou tyto náklady nižší. Částka u nákladů na úklid venkovních prostor kolem B21 se každý měsíc mění, meziročně jsou zaznamenány výkyvy v těchto nákladech, záleží také na počasí, které bylo v průběhu daného roku.

8.2 Vývoj nepravidelné fakturace v letech 2008 – 2011



Obrázek 26: Vývoj nepravidelné fakturace v letech 2008 – 2011 (vlastní)

8.2.1 Rok 2008

Největší výkyv nepravidelné fakturace v roce 2008 nad 1 milion korun byl zaznamenán v prosinci. Tento výkyv byl způsoben koupí ochrany proti zásahu budovy bleskem a velkým množstvím nutných drobných úprav. Tento výkyv způsobilo to, že v listopadu tyto nepravidelné fakturace se téměř nevyskytovali a drobné úpravy se „přelily“ do měsíce prosince.

8.2.2 Rok 2009

Náklady na nepravidelnou fakturaci byly v roce 2009 nejvyšší z daných třech let. Zvýšení nákladů bylo způsobeno novou výmalbou a demontáží a montáží dveřních světlíků a nové zajištění správy na budově 14. a 15., v září navýšila náklady oprava pojistných ventilů a oprava našlápnutých roštů pod budovou muzea obuvi. V prosinci probíhali odborné servisní prohlíd-

ky, oprava střechy, částka pro správu budovy 14. a 15. z minulého měsíce. Všechny tyto jednotlivé náklady byly vyšší než 100 000,-- Kč a to způsobilo také nárůst měsíčních nepravidelných fakturací, v prosinci se tato částka dvojnásobně zvýšila. Celý roční rozpočet byl navýšen zejména správou 14. a 15. budovy, která byla v roce 2009 nejvyšší, protože tato správa přešla v roce 2009 na krajský úřad nově, to způsobilo, že tyto náklady nebyly součástí nákladů fixních, jak tomu již bylo v roce 2010, ale součástí nepravidelné fakturace.

8.2.3 Rok 2010

Největší položkou, která zvýšila nepravidelnou fakturaci v březnu roku 2010, bylo mytí oken z vnější strany a výměna akumulátorů, další nejvyšší položkou z prosince byla montáž a oprava jednotek Fan-coilů.

Vývoj nepravidelné fakturace se vyznačuje výkyvy zejména v roce 2009, kde probíhala správa 14. a 15. budovy, tato správa nebyla zavedena do fixních nákladů a tak navyšovala vývoj nepravidelné fakturace, v roce 2010 byly tyto náklady zavedeny již do fixních nákladů a z toho důvodu jsou zde patrné meziroční výkyvy.

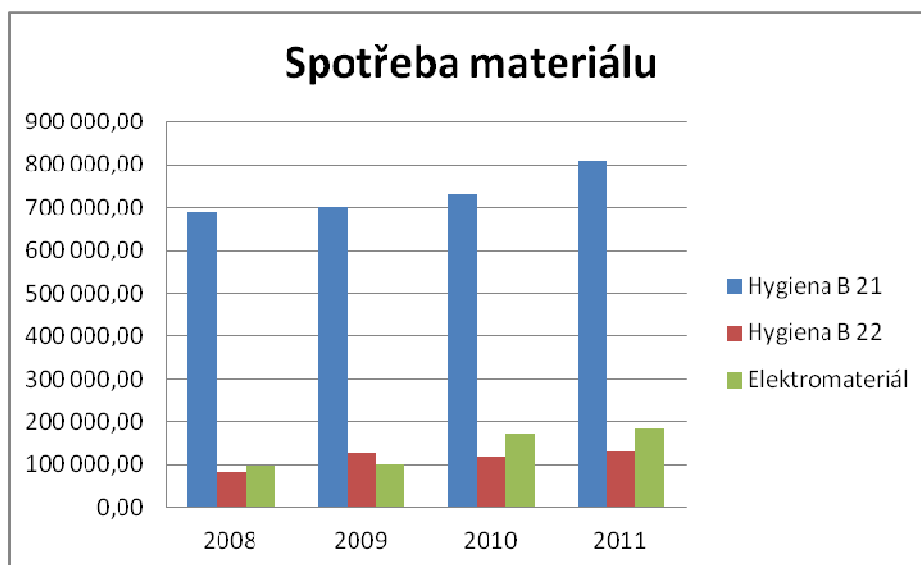
8.2.4 Rok 2011

Nejvyšší položkou v roce 2011, která zvýšila nepravidelnou fakturaci v srpnu 2011, bylo opět mytí oken z vnější strany, montáž rolet včetně výměně tkaniny, naopak nejnižší náklady byly v měsíci dubnu, které činily o polovinu méně než průměrné náklady za měsíc v roce 2011. Hodnota nepravidelné fakturace se navýšila opět v listopadu a prosinci, tyto náklady narůstají vždy ke konci roku.

V průběhu tří let je patrný trend snižování těchto nepravidelných fakturací, samozřejmě záleží na situaci a nutnosti údržby. Patrné je také každoroční zvýšení nákladů vždy na konci roku, tedy v prosinci, kde bývá nejvíce drobných úprav, což je způsobeno také nižším finančním objemem v listopadu a také zdlouhavým systémem veřejných zakázek, jejichž odsouhlasení trvá delší dobu a samotná realizace se koná v průběhu $\frac{3}{4}$ roku.

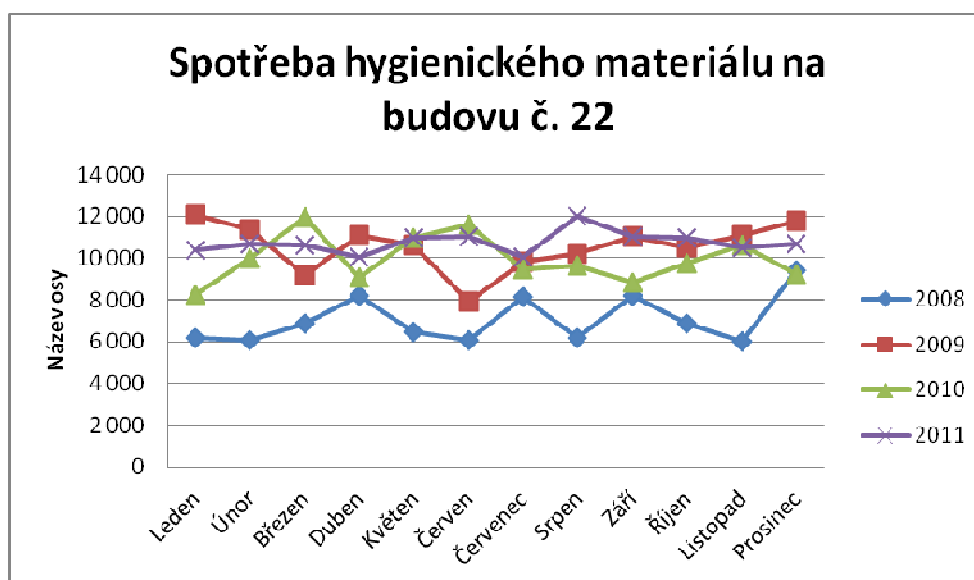
8.3 Spotřeba hygienického materiálu a elektromateriálu

Spotřeba hygienického materiálu se skládá ze spotřeby hygienického materiálu, který je používán v budově 21. a budově 22., dále je zde řazena také spotřeba elektroinstalačního materiálu.



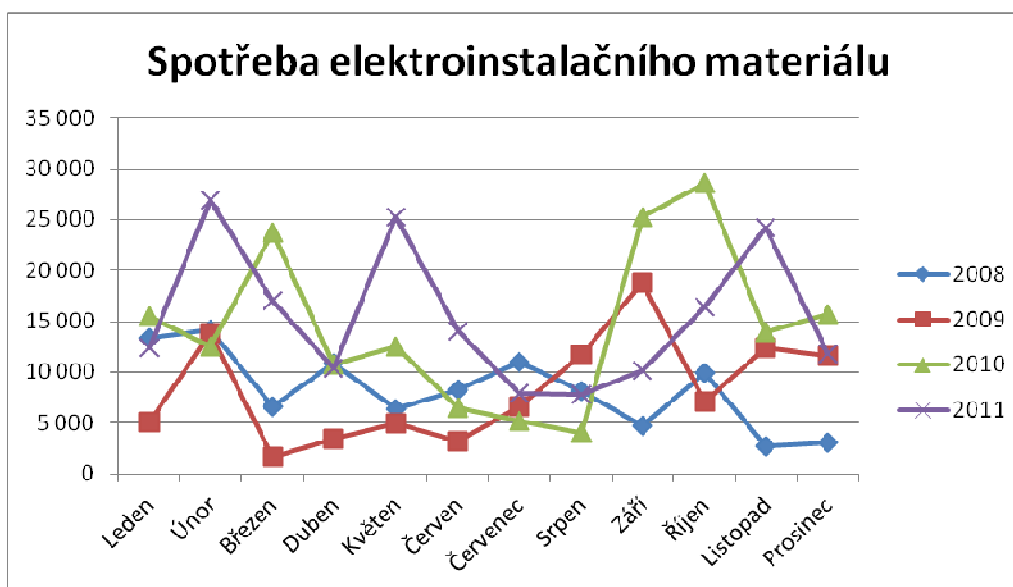
Obrázek 27: Spotřeba materiálu v letech 2008 – 2011 (vlastní)

Největší spotřeba hygienického materiálu je na 21. budově, což je způsobeno, jak jsem již zmiňovala výše, tím že se jedná o největší a nejvyužívanější prostory Krajského úřadu Zlínského kraje. Náklady na spotřebu se v průběhu ročního srovnání příliš neliší, mírně během čtyř let roste, což je také způsobeno rostoucími cenami.



Obrázek 28: Spotřeba hygienického materiálu za budovu č. 22 (vlastní)

Spotřeba hygienického materiálu na budově č. 22 vzrostla v roce 2009, kdy také došlo k tomu, že pro Krajský úřad začal užívat nejen třetí, ale také druhé nadzemní podlaží této budovy, tímto došlo k zvýšení spotřeby a tudíž zvýšení nákladů na spotřebu hygienického materiálu, zejména došlo ke zvýšení spotřeby toaletního papíru či papírových ručníků. Spotřeba během roku 2011 byla konstantní a nevykazovala velké rozdíly. Možnost snížení nákladů bych viděla v nedodávání papírových ručníků a nahrazení např. elektrickými vysoušeči rukou, které jsou již na úřadě nainstalované, a došlo by k uspořené nákladů na nákup papírových ručníků.



Obrázek 29: Spotřeba elektroinstalačního materiálu v letech 2008 – 2011 (vlastní)

Spotřeba elektroinstalačního materiálu má zejména v roce 2010, 2011 velmi velké výkyvy. Například v březnu 2010 nebyl nakupován drahý materiál, naopak zde bylo více drobných položek. Velký nárůst nákladů můžeme vidět také v září 2010, kde proběhl nákup baterií pro ústřednu, tzv. inteligentní velín, cena těchto baterií činila, téměř polovinu měsíčních nákladů. Další výrazný nárůst následoval následující měsíc tedy v říjnu, náklady v tomto měsíci činily téměř dvakrát více než v měsíci květnu. Zde největší položku tvoří žárovky, kterých bylo nakoupeno sto kusů, dále také další dvě baterie na ústřednu. S větší finanční částkou na dodacím listu se zvyšuje také DPH, což navyšuje cenu tohoto materiálu. Velké výkyvy byly zaznamenány také v únoru či květnu 2011, což souvisí také množstvím či cenou samotného materiálu.

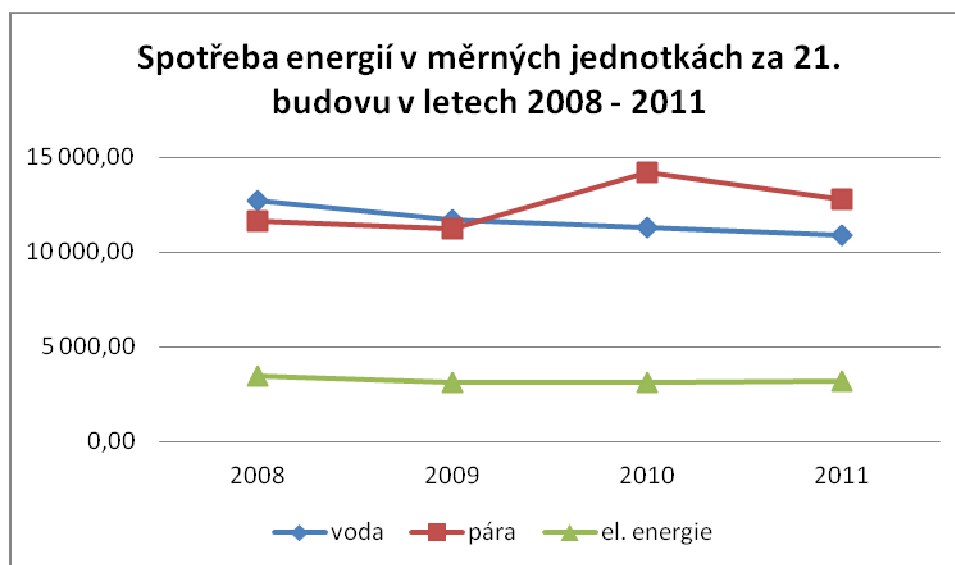
8.4 Spotřeba energií

Jak jsem již zmínila na začátku této analýzy Zlínský kraj vlastní několik budov, je to budova č. 21, kde využívá patra 9 – 16., budova 14. a 15., které právě nyní prochází rekonstrukcí a

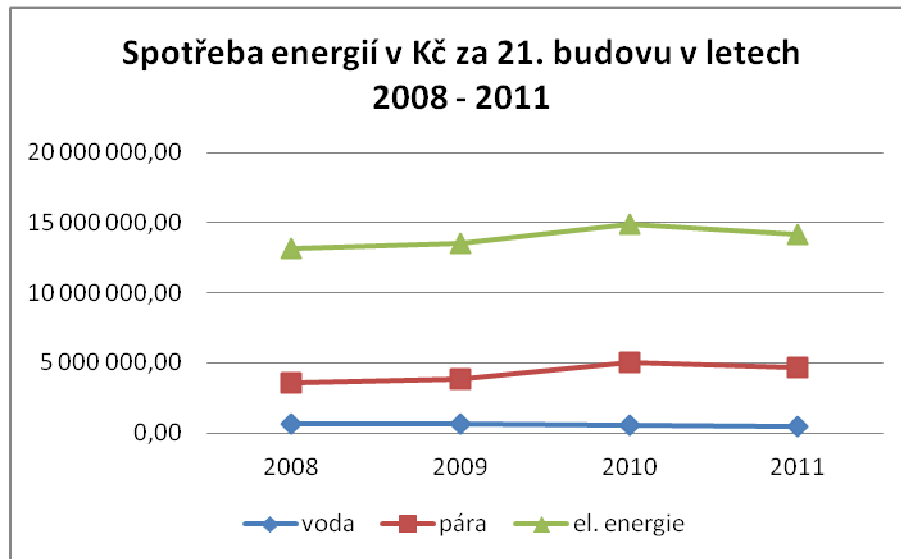
dříve byly poskytovány Zlínským krajem k pronájmu, dále prostory, které jsou označovány jako budova 1 a budova 1/7, tyto budovy jsou umístěny v nebytových prostorách dřívější hlavní brány do areálu Svitu. Krajský úřad Zlínského kraje využívá budovu č. 22. konkrétně 2. a 3. patro. V daných budovách, které Zlínský kraj vlastní poté dále přefakturová tyto energie jednotlivým nájemníkům, což snižuje hodnotu spotřebovaných energií a tudíž výši nákladů vynaložených Zlínským krajem na tyto energie (interní zdroje Zlínského kraje).

Na poskytovatele energií, tedy na elektřinu, páru, vodu a stlačený vzduch jsou vypisovány veřejné zakázky každoročně. Bohužel výběr je omezen majitelem sítě, které je společnost Alpiq. Díky tomu, že Krajský úřad Zlínského kraje využívá facility management, je také nižší cena médií, která jsou poskytována s množstevní slevou. K začátku roku 2011 vyhrála vypsanou veřejnou zakázku firma FMIB, která v současnosti facility management Krajskému úřadu Zlínského kraje poskytuje (interní zdroje Zlínského kraje)

8.4.1 Spotřeba energií v 21. budově celkem



Obrázek 30: Spotřeba energií v měrných jednotkách za 21. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní)

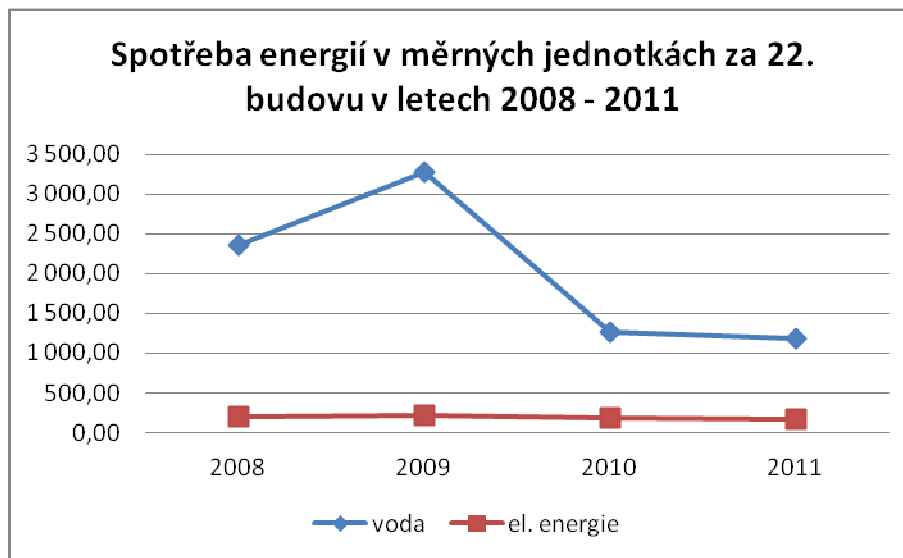


*Obrázek 31: Spotřeba energií v Kč za 21. budovu v letech 2008 – 2011
(vlastní)*

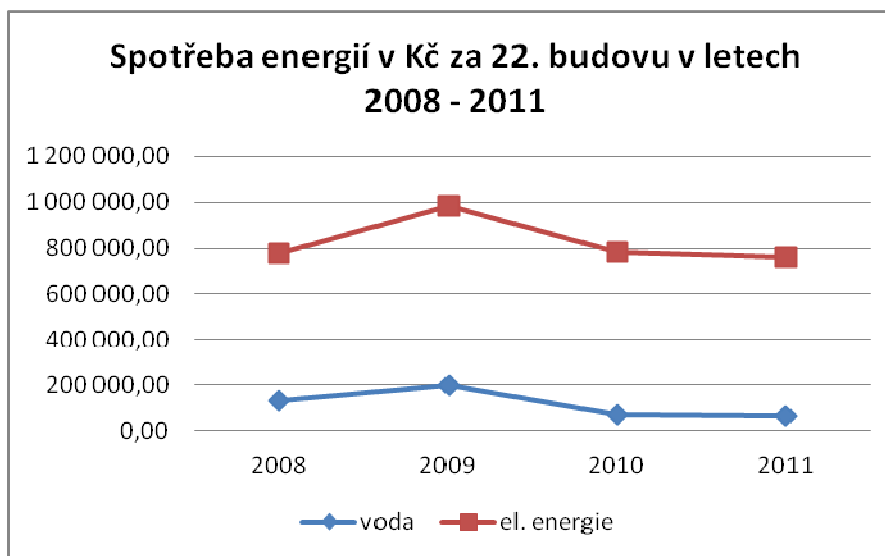
Jestliže se podíváme na spotřebu vody, páry a energie, vyjádření v měrných jednotkách není pro porovnání jednotlivých druhů, protože všechny mají jinou měrnou jednotku, ale pro porovnání průběhu v jednotlivých letech ke srovnání se spotřebou v Kč. Spotřeba páry měla v roce 2010 vzestupnou tendenci, tím že se zvyšovala spotřeba v měrných jednotkách, zvyšovala se také spotřeba páry v korunách, jestliže se podíváme na srovnání spotřeby v Kč a měrných jednotkách, spotřeba v korunách není až tak vysoká, oproti předchozím letem došlo ke snížení ceny za GJ páry, zvýšená spotřeba páry byla způsobena také chladnějším rokem 2010, v roce 2011 byla již spotřeba páry, jak v měrných jednotkách, tak v Kč na podobné hodnotě jako v roce 2009. V grafu můžeme vidět, že spotřeba energie se výrazně nezvyšovala, ale zvyšovaly se náklady v Kč, to způsobila vyšší cena energií za MWh. Naopak spotřeba vody nepatrně snížila, ale cena v Kč zůstává konstantní. Tento graf obsahuje celou budovu 21 i se spotřebou nájemníků, které Krajský úřad Zlínského kraje nijak neovlivní, jen jim předává faktury pro daná média. Spotřeba 21. budovy je včetně nájemců.

Na 21. budově je energie měřena několika měřidly, provádí se zde odpočet jednotlivých stavů a výpočet spotřebovaných MWh, za tuto MWh je poté určena sazba dodavatelem této energie. Velmi podstatný vliv na náklady související s energií a párou má také průběh samotného počasí. I pára a voda jsou zde měřena měřidly, to znamená, voda je měřena ve spotřebovaných m^3 a pára v GJ.

8.4.2 Spotřeba energií v 22. budově a archivu



Obrázek 32: Spotřeba energií v měrných jednotkách za 22. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní)



Obrázek 33: Spotřeba energií v Kč za 22. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní)

Rok 2009 se vyznačuje vyšším nárůstem spotřeby vody v m³ na 22. budově, což bylo způsobeno zejména přesunem kanceláře a využíváním kromě 3. patra také 2. patra 22. budovy, v roce 2010 se spotřeba rapidně snížila a na této hodnotě zůstala i v roce 2011, naopak spotřeba vody v Kč se nevyznačovala v průběhu let vyššími výkyvy, což bylo spojeno také s nižší nasmlouvanou cenou vody v roce 2009. Elektrická energie naopak ve spotřebě

v MWh se v průběhu čtyř let téměř nezměnila, naopak se v roce 2009 zvýšila cena za MWh, v dalších letech však byla cena elektrické energie opět stlačena.

Zlínský kraj se snaží snižovat náklady na energie, vypisuje výběrová řízení, samozřejmě je vše ovlivněno vlastníkem dodavatelské sítě a výší hodnoty médií na trzích. Krajský úřad by se měl snažit snižovat spotřebu energie a páry, která v průběhu let stoupla, samozřejmě energie tvoří největší podíl na médiích, na poskytování energie je závislý celý krajský úřad, elektřina zabezpečuje hlavní náplň práce, tedy počítačů, osvětlení, elektronickou komunikaci apod. Spotřeba médií je také závislá na počasí, v určitém roce může být dlouho teplo, a tak náklady na média ten rok mohou být podstatně nižší.

Provádějí se tzv. přepočty energií, jak jsem se již zmiňovala, na 21. budově jsou média měřeny měřidly, ale například na budově 1 a 1/7 musí být voda a pára přepočítávána na osobu a množství m^3 dané místnosti. Dále jsou také přepočítávány společné prostory, které např. užívá krajský úřad společně s finančním úřadem, zde se přepočítává pomocí poměrů různá míra využití jednotlivými organizacemi a podle těchto poměrů je vyčíslena částka nákladů na jednotlivých fakturách.

Fungování a provoz budovy a tím i možnost ovlivnění spotřeby jednotlivých médií má na starosti technický velín, který zasahuje v případě technické poruchy na budově, kontroluje záplavová čidla, sbírá informace od měřidel. Technický velín také může ovlivňovat výši nákladů jednotlivých médií a to zejména délku zapnutého venkovního osvětlení, pomocí čidel sleduje teplotu v jednotlivých kancelářích celé budovy. Je zde tedy možnost srovnání s jednotlivým obdobím a možnosti snižování nákladů zejména pokud se bude měsíčně neúměrně zvyšovat spotřeba médií.

Hlavním problémem 21. budovy v jednookruhovém systému vytápění a chlazení, což je energeticky náročnější. Mnohem lepší by byl způsob dvouokruhového systému, kde by jižní a severní část byla vytápěna odděleně. V zimních měsících se stává to, že na jižní straně je v kancelářích příliš velké teplo a na straně severní zase naopak zima. To ovlivňuje náklady na páru, které by mohli být výrazně nižší.

8.5 Benchmarking spotřeby energií na provoz budov krajských úřadů jednotlivých krajů ČR

Součástí této diplomové práce je benchmarking spotřeby energií na provoz budov krajských úřadů jednotlivých krajů ČR. Oslovila jsem 12 krajů s žádostí o informace o spotřebě vody, energie a tepla (tedy páry či plynu). 7 krajů mi poskytlo dané informace za rok 2010, jelikož jsem kraje oslovila již v roce 2011. V této části se zaměřím na srovnání této spotřeby daných krajů s náklady na spotřebu Krajského úřadu Zlínského kraje. Data jsem opět upravila koeficientem, aby zachytily průběh a mohla jsem jednotlivá data srovnat, ale naopak aby nedošlo k úniku dat daných krajských úřadů. Spotřebu 21. budovy jsem upravila o přefakturování jednotlivým nájemcům, především tedy Finančnímu úřadu, který využívá 3. – 8. patro budovy.

8.5.1 Královehradecký kraj

Rozlohou 4 759 km² zaujímá Královehradecký kraj šest procent rozlohy České republiky a řadí se na 9. místo v pořadí krajů. Ke konci roku 2010 měl Královehradecký kraj celkem 554 803 obyvatel, což je 5,3 % celkového počtu obyvatel České republiky.

Budovy

Krajský úřad Královehradeckého kraje sídlí v Regiocentru Nový pivovar. Budovu v Hradci Králové kraj zrekonstruoval a nastěhoval se zde v roce 2007 v listopadu až prosinci. Původně opravenou budovu užívanou od září 2001 předal Úřadu práce, resp. Ministerstvu práce a sociálních věcí.

Tato nová budova ovšem je zatím ve vlastnictví leasingové společnosti Immorent a.s., které kraj splácí náklady na pořízení budovy ve výši 55.124.940,-Kč ročně zatím na období cca 20 let od roku 2007. Ovšem splácení se provádí prostřednictvím organizace Správa nemovitostí Královehradeckého kraje a.s. (v plném vlastnictví Královehradeckého kraje).

Krajský úřad má také detašované pracoviště v Náchodě pro 6 pracovníků (budova je ve vlastnictví kraje) a v roce v prosinci roku 2010 byla ukončena činnost detašovaného pracoviště v Rychnově nad Kněžnou pro 2 zaměstnance. Zde se platil pronájem v budově města 8.076,- Kč za rok a ostatní služby celkem činily 25.478,- Kč za rok. Toto detašované pracoviště bylo v roce 2011 zrušeno.

Oddělení hospodářské správy

Oddělení hospodářské správy má 12 pracovníků z toho jednoho vedoucího pana Ing. Petra Hylmara. Správu budovy v Náchodě provádí majetkové oddělení krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Správu budovy v Hradci Králové provádí částečně oddělení hospodářské správy Krajského úřadu a část větší - smlouvy na dodávky médií, reklamace většiny stavebních závad apod. organizace Správa nemovitostí Královéhradeckého kraje a.s. Správa nemovitostí Královéhradeckého kraje vykonává například technické činnosti v dopravě, ostrahu majetku, dokončovací stavební práce, pořádání kulturních produkcí apod. (Krajský úřad. Královéhradecký kraj, 2012, Interní informace)

8.5.2 Kraj Vysočina

Kraj Vysočina se rozkládá na ploše 6 796 km², celkový počet obyvatel je 513 195. Metropolí kraje je Jihlava.

Budovy

Kraj Vysočina má velký počet detašovaných pracovišť, odbory jsou umístěny v jednotlivých budovách v krajském městě Jihlavě. Sídlo kraje Vysočina je umístěno ve třech propojených budovách. Detašovaná pracoviště má kraj také v Havlíčkově Brodě, Pelhřimově, Třebíči a Žďáru nad Sázavou.



Obrázek 34: Schéma komplexu budov využívaný Krajským úřadem (Krajský úřad, Vysočina, 2012)

Oddělení hospodářské správy

Oddělení hospodářské správy má 18 pracovníků z toho jednoho vedoucího paní Ing. Šmídová Ivana. Facility management kraj Vysočina nevyužívá, správu nemovitostí Krajského úřadu zajišťuje samo oddělení hospodářské správy (Krajský úřad, Vysočina, 2012, Interní informace).

8.5.3 Plzeňský kraj

Plzeňský kraj se rozprostírá na jihozápadě České republiky. Sousedí na severozápadě s Karlovarským, na severu s Ústeckým, na severovýchodě se Středočeským a na východě s Jihočeským krajem. Nejdelší hranici má na jihozápadě se SRN (Bavorskem). Velmi výhodná je poloha regionu mezi hlavním městem Prahou a zeměmi západní Evropy.

Svou rozlohou je Plzeňský kraj třetím největším krajem v České republice, avšak počtem obyvatel se řadí na deváté místo. Na celkovém počtu obyvatel České republiky se podílí 5,4%. Po Jihočeském kraji je druhým nejméně zalidněným krajem v České republice.

Budovy

Krajský úřad Plzeňského kraje sídlí v pouze v jedné budově ve městě Plzni. V dané budově se provozuje bufet a jídelna, které jsou pronajímány za 40 000,-- Kč ročně + platba ceny energií.

Oddělení hospodářské správy

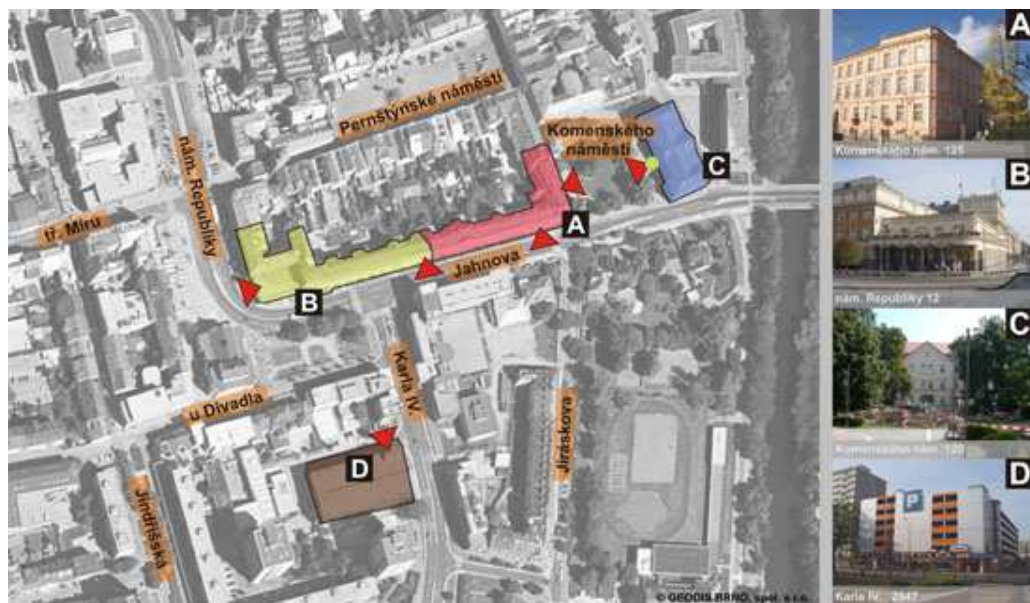
Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Krajský úřad se člení na odbory (17 odborů), oddělení. Oddělení hospodářské správy se skládá z osmi zaměstnanců včetně jednoho vedoucího pana Petra Ulricha. Součástí tohoto oddělení však nejsou řidiči. Oddělení patří do odboru vnitřních věcí a krajského živnostenského úřadu Provoz budov zajišťuje oddělení hospodářské správy samo, nevyužívá tedy služby facility managementu (Krajský úřad, Plzeňský kraj, 2012, Interní informace)

8.5.4 Pardubický kraj

Leží převážně na východě Čech, rozloha kraje se může pyšnit svými 4 519 km². Hustota zalidnění na jeden km² je 112 obyvatel a celkový počet obyvatel v kraji je 520 213.

Budovy

Budovy Krajského úřadu Pardubického kraje se nacházejí v krajském městě Pardubicích, na svůj provoz využívá čtyři budovy.



Obrázek 35: Mapa jednotlivých budov využívaných Krajským úřadem Pardubického kraje (Krajský úřad, Pardubický kraj, 2012)

Krajský úřad Pardubického kraje využívá v současné době odběrná místa ve 4 objektech. V jedné budově pronajímá administrativní prostory veřejně prospěšným společností, kterým provádí přefakturaci těchto médií.

Oddělení hospodářské správy

Oddělení hospodářské správy se skládá ze 13 zaměstnanců v čele s vedoucím oddělení panem Tomášem Nedělkou. Zabezpečuje výkon ostrahy, úklidových služeb, technické vybavení kancelářským materiálem a pracovními pomůckami a dle dispozic i výpočetní technikou, správu nebytových prostor, správu movitých věcí, spojovací a rozmnožovací služby, pokladní službu, stravování, služby autoparku pro orgány kraje i zaměstnance kraje zařazené do úřadu. Správu budov provádí oddělení ve vlastní režii (Krajský úřad, Pardubický kraj, 2012, Interní informace).

8.5.5 Moravskoslezský kraj

Moravskoslezský kraj se nachází v nejvýchodnější části České republiky. V Moravskoslezském kraji žije 1 243 220 obyvatel. Po jediné územní změně v roce 2005 má region rozlohu 5 427 km² a skládá se z celkem 6 dřívějších okresů.

Budovy

Krajský úřad Moravskoslezského kraje používá komplex budov, který se nachází v Ostravě v ulici na Jízdárně.

Oddělení služeb a údržby

Oddělení služeb a údržby má odlišný název jako ostatní kraje oddělení hospodářské správy. Vykává však stejné činnosti jako jiná oddělení hospodářské správy jako například dodávky energií a médií, prostředky zabezpečení úřadu a přilehlých prostor, zabezpečuje služby související s provozem úřadu a přilehlých prostor, zejména úklid, ostrahu, telekomunikační služby, zabezpečuje také oddělení autodopravy. Správu budovy provádí sami. (Krajský úřad, Moravskoslezský kraj, 2012, Interní informace)

8.5.6 Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj se rozkládá v jihovýchodní části České republiky při hranicích s Rakouskem a Slovenskem. Centrem kraje je druhé největší město České republiky Brno. Rozloha kraje. Rozloha kraje dosahuje 719 555 ha, počet obyvatel 1 140 000 obyvatel s hustotou osídlení cca 157 obyvatel/km²

Budovy

Krajský úřad Jihomoravského kraje sídlí v hlavní budově v Brně na Žerotínově náměstí, část odborů je umístěno také v Administrativním a školícím centru Cejl, kde jsou umístěny odbory školství, krajský a živnostenský úřad, odbor kontrolní a právní a odbor dopravy. Jihomoravský kraj také díky své velké rozloze zabezpečuje chod detašovaných pracovišť, které má umístěné v Břeclavi, Hodoníně a Znojmě.

Oddělení hospodářské správy

Oddělení hospodářské správy zaměstnává 49 zaměstnanců, včetně vrátnice, parkovacích zařízení. Zajišťuje vybavení úřadu (včetně detašovaných pracovišť) kancelářským zařízením, pracovními pomůckami a materiálem, zajišťuje pronájem nebytových prostor pro potřeby KÚ,

zajišťuje dodávku energií, vody, koordinuje výkon spisové služby KÚ, včetně příjmu a odesílání digitálních dokumentů. Správu budov zajišťují ve vlastní režii (Krajský úřad, Jihomoravský kraj, 2012, Interní informace).

8.5.7 Liberecký kraj

Liberecký kraj se rozprostírá na severu České republiky. Území zahrnuje sever České kotliny, Jizerské hory, západní Krkonoše s Krkonošským podhůřím a východní část Lužických hor. Jeho rozloha 3 163 km² zabírá cca 4 % území České republiky. Počet trvale žijících obyvatel dosahuje čísla 447 788.

Budovy

Krajský úřad Libereckého kraje sídlí v sedmnáctipatrové budově, která je dominantou města.



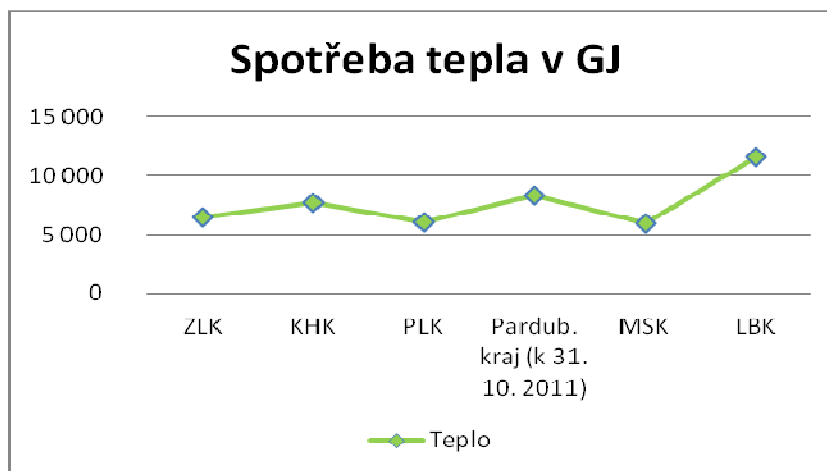
Obrázek 36: Budova krajského úřadu Libereckého kraje (Krajský úřad, Liberecký kraj, 2012)

V budově má Krajský úřad Libereckého kraje nájemníky, z nichž největší odběratel energií je stravovací centrum KNL. Všem nájemníkům spotřebované energie přeúčtovává dle skutečných spotřeb, k jejichž určení nám slouží podružné měřiče.

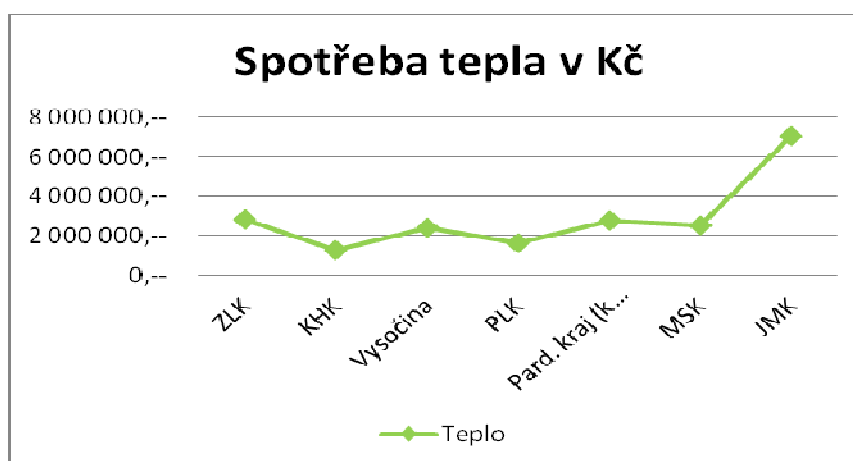
Oddělení hospodářské správy

Krajský úřad skýtá celkem šestnáct odborů a dvě oddělení spadající přímo pod ředitele úřadu (interní audit a sekretariát ředitele). Odbory se dělí ještě na další oddělení. Oddělení hospodářské správy zajišťuje vybavení kanceláří a nebytových prostor, vykonává komplexně technickou správu a zabezpečuje provoz nebytových prostor a nemovitostí potřebných k činnosti úřadu. Oddělení hospodářské správy má 26 zaměstnanců včetně jednoho vedoucího pana Bc. Tomáše Charyparu. Facility management nevyužívá, správa je zajištěna vlastními silami, KÚ má zřízeno středisko údržby. V případě potřeby řeší správu dodavatelsky (například úklid). (Krajský úřad, Liberecký kraj, 2012, Interní informace).

8.5.8 Spotřeba tepla



Obrázek 37: Spotřeba tepla v GJ budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní)

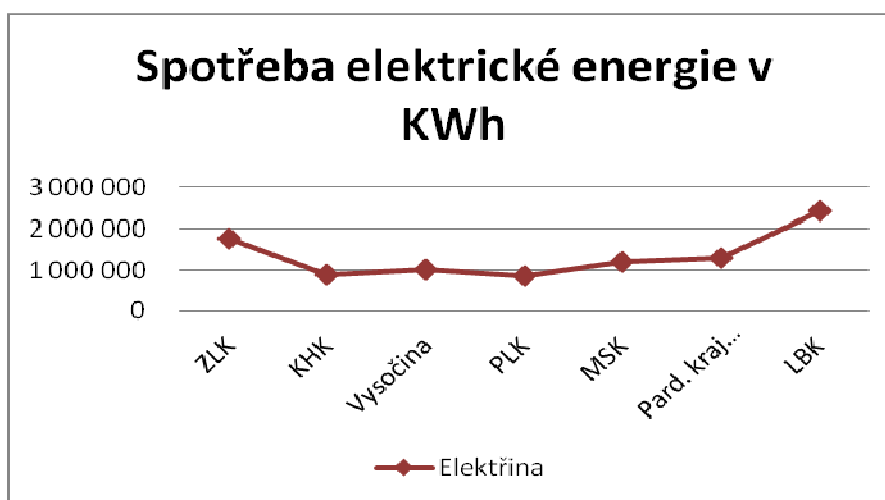


Obrázek 38: Spotřeba tepla v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní)

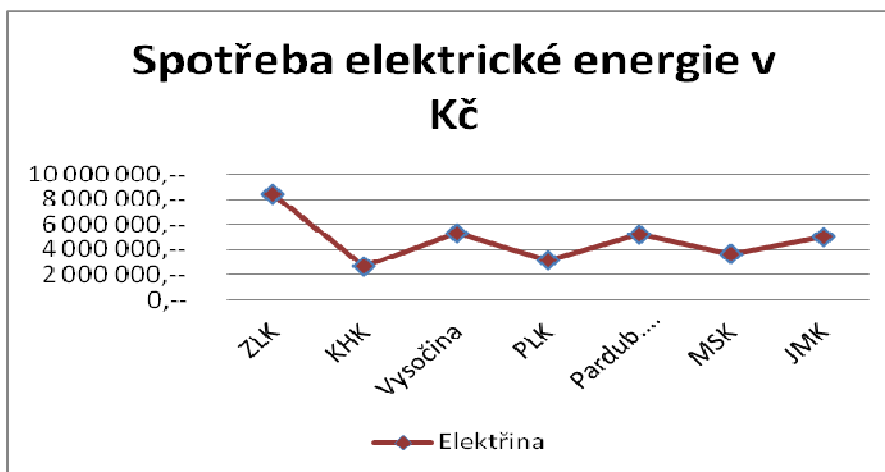
Spotřeba tepla je zde vyjádřena ve spotřebě v měrných jednotkách, tedy v GJ a spotřebě v korunách. Jestliže se podíváme na graf, vidíme, že nejvyšší spotřebu tepla v GJ má KÚ Libereckého kraje, který bohužel neposkytl údaje v korunách, a tak nemůžeme určit, zda je cena za GJ vyšší než v ostatních krajích. Liberecký kraj z hlediska budovy sídla KÚ je KÚ Zlínského kraje nejbližší, také sídlí ve výškové budově, která má sedmnáctpater, oproti však Zlínskému kraji má vyšší spotřebu tepla, to může být způsobeno také tím, že Krajský úřad Zlínského kraje nevyužívá budovu celou, ale spolu s několika nájemníky, kterými ceny za energie přefakturovává, spotřeba tepla Libereckého kraje odpovídá spotřebě celé 21. budovy. Z grafu můžeme také vyčíst vyšší spotřebu tepla v GJ budovy Královehradeckého kraje, ale naopak nižší spotřebu v korunách, to znamená, že Královehradecký kraj nakupuje levnější páru tedy méně Kč/GJ. Nejvyšší spotřebu tepla v korunách má KÚ Jihomoravského kraje,

který bohužel neposkytl informace v měrných jednotkách, pouze v korunách. Zvýšená spotřeba tepla může být zapříčiněna také velikostí samotného kraje a počtem detašovaných pracovišť. Můžeme tedy říci, že KÚ Zlínského kraje se ve spotřebě tepla nevyznačuje velkými výkyvy oproti ostatním budovám KÚ daných krajů, spotřeba je téměř srovnatelná, lze však říci, že tři kraje nakupují páru levněji než Zlínský kraj zejména tedy Královehradecký kraj, který nakupuje teplo téměř dvakrát levněji.

8.5.9 Spotřeba elektrické energie



Obrázek 39: Spotřeba elektrické energie v KWh budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní)

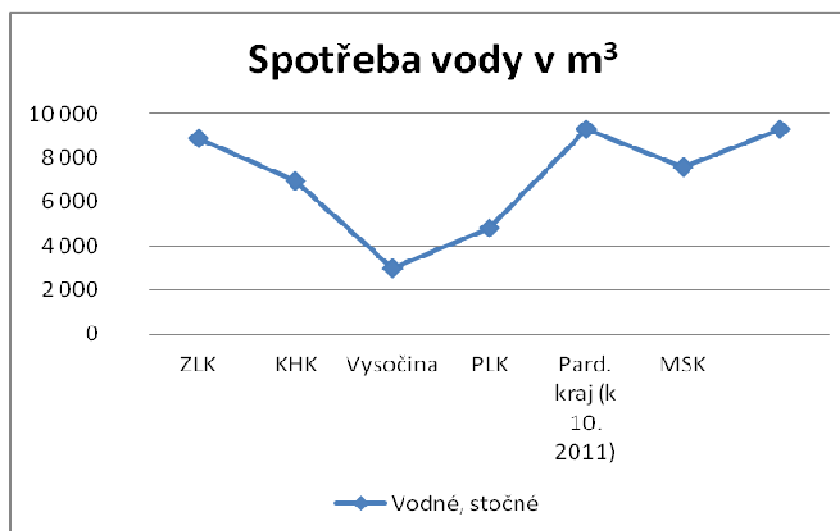


Obrázek 40: Spotřeba elektrické energie v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní)

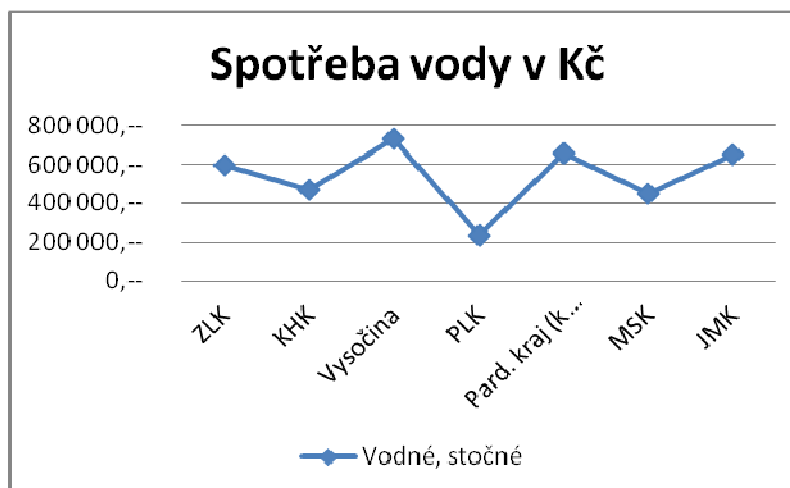
Spotřeba elektrické energie srovnána jak v měrných jednotkách, tak v korunách. Z grafu můžeme vidět, že největší spotřebu energie v měrných jednotkách má budova KÚ

Libereckého kraje, druhou nejvyšší spotřebu má KÚ Zlínského kraje, spotřeba elektrické energie odpovídá také typům budov, které KÚ daných krajů využívá, obě jsou výškové budovy s téměř totožným počtem pater, KÚ Libereckého kraje však využívá budovu celou, kdežto KÚ Zlínského kraje užívá budovu s ostatními nájemníky, to vysvětluje vyšší spotřebu Libereckého kraje v KWh. Nejvyšší spotřebu elektrické energie v korunách má KÚ Zlínského kraje. Nejnižší spotřebu energie můžeme vidět u KÚ úřadu Královehradeckého a Plzeňského kraje a to jak ve spotřebě, tak v korunách, ovšem zde také můžeme vidět nižší cenu za KWh, než u KÚ Zlínského kraje. Nejnižší cenu za KWh platí Moravskoslezský kraj, který má spotřebu v měrných jednotkách stejnou jako ostatní kraje, ale spotřebu v korunách výrazně nižší. Můžeme tedy shrnout že ve srovnání s ostatními KÚ je spotřeba energie KÚ Zlínského kraje jak v KWh tak v korunách jedna z nejvyšších, je to způsobeno také energetickou náročností 21. budovy, jejíž větrání je řešeno pomocí ventilace, tři kraje nakupují elektrickou energii levněji, což také souvisí s poskytovatelem energie, kterého si nemůžou dané kraje vybírat.

8.5.10 Spotřeba vody



Obrázek 41: Spotřeba vody v m³ budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní)



Obrázek 42: Spotřeba vody v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ
(vlastní)

Spotřeba vody vykazuje velké výkyvy, jak ve spotřebě měrných jednotek, tak v korunách. Velkým rozdílovým výkyvem se vyznačuje KÚ Vysočina, který má nejnižší spotřebu vody v m^3 ale nejspíše nejvyšší spotřebu v Kč, cena je zde za m^3 nejvyšší, téměř čtyřikrát vyšší než v ostatních krajích, což může být způsobeno také špatnými informacemi od daného kraje. Druhou nejnižší spotřebu jak m^3 tak v korunách má KÚ Plzeňského kraje, který platí také nejnižší cenu za m^3 . Nižší spotřebu v měrných jednotkách ale podobnou cenu za m^3 má KÚ Královéhradeckého kraje a Zlínského kraje. Spotřeba vody KÚ Zlínského kraje se tedy nevyznačuje velkými výkyvy ve srovnání s ostatními kraji, jak spotřeba tak i cena jsou srovnatelné.

Závěrem tedy říci, že spotřeba tepla v budovách KÚ Zlínského kraje je srovnatelná se spotřebou ostatních krajů, cena tepla za GJ by mohla být nižší, avšak to záleží také na poskytovateli dané páry, kterého si daný odběratel nemůže vybírat. Budy KÚ Zlínského kraje, tedy zejména budova 21. se vyznačuje velkou spotřebou elektrické energie což je srovnatelné s podobnou budovou KÚ Libereckého kraje. 21. budova je náročnou na spotřebu energie i díky tomu, že zde nelze otevírat okna a využívá se elektrická ventilace. Naopak cena elektrické energie za KWh se příliš neodchyluje od ceny jednotlivých KÚ. Spotřeba vody z hlediska budov KÚ Zlínského kraje nemá žádné výraznější výchyly, jak spotřeba v měrných jednotkách, tak spotřeba v korunách je téměř stejná jako u ostatních krajů.

8.5.11 Návrh řešení problémů

Návrhem řešení problémů by bylo zejména snížení spotřeby elektrické energie, což vzhledem k technickým podmínkám budovy bohužel nebude možné. Možností snížení nákladů na energii je nižší cena za KWh, což je omezené poskytovatelem sítě, možná by byla sleva na vyšší odběr, kterého však již nyní KÚ Zlínského kraje využívá spolu se svými příspěvkovými organizacemi.

Téměř všechny kraje nevyužívají facility management, ale ve srovnání s KÚ Zlínského kraje mají více pracovníků, jestliže se podíváme na Liberecký kraj, který vykonává správu podobné budovy jako vlastní Zlínský kraj, má oddělení hospodářské správy téměř dvakrát více zaměstnanců. Otázkou je, zda je facility management ekonomicky výhodnější, protože i dané firmě se za její poskytnuté služby i správu platí, či zda by nebylo výhodnější zaměstnat více osob a zajišťovat si danou správu budov sami.

9 KALKULACE PROVOZNÍCH NÁKLADŮ /M² PLOCHY PRO ÚČELY PRONÁJMU NEBYTOVÝCH PROSTOR

Kalkulace provozních nákladů pro účely pronájmu nebytových prostor jsem stanovila zprůměrováním veškerých nákladů, které se týkaly 21. budovy, tyto náklady jsem opět upravila koeficientem, aby nedošlo ke zveřejňování interních informací KÚ ZK Do fixních nákladů patří správa a údržba 21. budovy a údržba komunikačního zařízení na FÚ. Dále náklady na spotřebu hygienického materiálu a elektroinstalačního materiálu a nepravidelná fakturace, ta nebyla oddělena na jednotlivé budovy, proto jsem vyčlenila pouze náklady na 21. budovu, tyto náklady jsou variabilní a každý měsíc se mění. Další významnou položkou jsou náklady na média tedy voda, pára a energie, které opět jsou každý měsíc variabilní. Z těchto nákladů, pro lepší vypovídající schopnost kalkulace, byl vytvořen průměr za poslední 4 roky a se snahou očistit od výraznějších výchylek, zejména tedy variabilní náklady, které mohou být každý měsíc výrazně odlišné.

Tabulka 3: Kalkulace nákladů 21. budovy v letech 2008 – 2011 (vlastní)

Název operace	2008	2009	2010	2011
Komplexní správa B21	14 210 392,14	14 210 392,14	14 210 392,32	14 210 392,14
Údržba 21. budovy	1 797 138,00	1 797 138,00	1 812 240,00	1 812 240,00
Údržba komunik. zař. na FÚ na B21	0,00	36 771,00	111 240,00	111 240,00
Celkem fixní náklady	16 007 530,14	16 044 301,14	16 133 872,32	16 133 872,14
Spotřeba hygien. mat.	1 380 008,94	1 405 126,65	1 459 940,16	1 620 645,36
spotřeba elekt. mat.	198 537,15	200 468,91	348 545,19	368 870,73
Nepravid. fakturace				8 345 856,43
Voda	639 687,92	622 356,90	552 589,01	418 658,84
Pára	3 606 646,50	3 800 925,33	5 071 215,71	4 698 678,62
Energie	13 131 113,34	13 496 158,44	14 871 849,06	14 136 107,72
Ostraha budovy				234 000,00

Název operace	Průměr/měsíc	Průměr/rok
Komplexní správa B21	1 184 199,35	14 210 392,19
Údržba 21. budovy	150 390,75	1 804 689,00
Údržba komunik. zař. na FÚ na B21	7 201,42	86 417,00
Celkem fixní náklady	1 339 991,16	16 079 893,94
Spotřeba hygien. mat.	122 202,52	1 466 430,28
spotřeba elekt. mat.	23 258,79	279 105,50
Nepřavid. fakturace	791 392,72	9 496 712,64
Voda	46 526,93	558 323,16
Pára	357 863,88	4 294 366,54
Energie	1 159 067,26	13 908 807,14
Ostraha budovy	19 500,00	234 000,00
Celkové náklady	3 859 803,27	46 317 639,19
	1 911,74	22 940,88
	63,72	

Rozloha	2 019 m ²
---------	----------------------

Průměrné náklady činí 46 317 639,19 Kč za rok, to je 3 859 803,27 Kč za měsíc. Jestliže tyto náklady podělíme počtem m² plochy budovy č. 21, dostaneme 22 940,88 Kč/m², tyto náklady na m² jsou přepočítány na rok, na měsíc to bude 1 911,74 Kč/m². K nákladům na m² za den bychom dospěli vydělením měsíčních nákladů 30, což je průměrný počet dnů v měsíci, tyto náklady za den by činily 63,72 Kč/m² za den.

V případě pronájmu ale musíme brát do úvahy také používání nejen jedné místnosti, ve které se bude daná akce odehrávat, ale také společné prostory jako je například chodba, WC, výtahy, společná vchodová hala. Zde by se musel učinit poměr využívání těchto prostor jednotlivými nájemníky, dle tohoto poměru se poté vypočítají jednotlivé užívané m² a vynásobením daných nákladů na provoz budovy. Podstatné je však znát výměry jednotlivých místností, chodeb a otázkou je však také počet osob, které se dané akce zúčastní, to má vliv také na výši nákladů, například na spotřebu hygienického materiálu. Důležité je také stanovit si výchozí stav, od které se bude jak kalkulace, tak výpočet poměru užívání prostor odvíjet.

10 NÁVRH SMĚRNICE PRO STANOVENÍ VÝŠE NÁJEMNÉHO A PODMÍNKY NÁJMU NEBYTOVÝCH PROSTOR

10.1 Vymezení pojmů

Za nebytové prostory se pro účely směrnice považují:

- a) místnosti nebo soubory místností, které podle rozhodnutí stavebního úřadu jsou určeny k jinému účelu než k bydlení, a jimiž jsou zejména prostory určené k provozování administrativní činnosti, umělecké činnosti, dále archivy a části veřejně přístupných prostorů budov.
- b) byty, u kterých byl udělen souhlas k jejich užívání k nebytovým účelům.
- c) pro účely této směrnice jsou za nebytový prostor považovány veškeré prostory 21. budovy včetně společně užívaných ploch jako jsou například chodby, prostory u výtahů či WC, které budou následně přepočteny pomocí poměru užívání.

10.2 Pronájem nebytových prostor může být vyvolán:

- a) nabídkou kraje
- b) požadavkem právnické či fyzické osoby

Agendu uzavírání nájemních smluv na nebytové prostory ve vlastnictví kraje zajišťuje oddělení hospodářské správy.

10.3 Postup při projednávání pronájmu nebytových prostor:

- A) žádosti o pronájem nebytových prostor 21. budovy eviduje oddělení hospodářské správy, které rovněž tyto žádosti posuzuje. Jestliže výše pronájmu překročí 50 000,- Kč projednává zřízení nájmu Rada kraje,
- B) poskytnutí nájmu může vzniknout také nabídkou kraje, který prostřednictvím úřední desky zveřejní možnost pronájmu po dobu nejméně 15 dnů. V případě více žadatelů je nezbytné projednat podmínky pronájmu se všemi žadateli. O výsledku jednání jsou všichni žadatelé písemně vyrozuměni.

10.4 Vznik nájmu

Nájem vzniká na základě písemné nájemní smlouvy, kterou pronajimatel přenechává nájemci za nájemné nebytový prostor do užívání. Nájemní smlouva musí obsahovat předmět a účel nájmu, výši nájemného a úhrady za plnění poskytovaná v souvislosti s užíváním nebytového prostoru nebo způsob jejich určení a dobu, na kterou se nájem uzavírá.

Nájemní smlouva je uzavřena na dobu určitou maximálně 1 roku. Pro pronájem na dobu delší než 1rok je třeba samotného rozhodnutí Rady kraje.

10.5 Stanovení výše nájemného

Výši nájemného určuje oddělení hospodářské správy dle výše provozních nákladů na m² užívané plochy s podílem užití společných prostor a zisku, který kraji za pronájem přísluší. Ve smlouvě o nájmu bude tedy stanoveno nájemné takto:

10.5.1 Minimální nájemné v nebytových prostorech za 1m² podlahové plochy za den:

Tabulka 4: Minimální nájemné v nebytových prostorech za 1m² plochy za den (vlastní)

Počet osob	Pro komerční účely			Pro nekomerční účely		
	náklady na m ²	% výše zisku na m ²	poměr užívání společných prostor na m ²	náklady na m ²	% výše zisku na m ²	poměr užívání společných prostor na m ²
0 - 10	63,72	10	1/6	63,72	20	1/6
11 - 30	63,72	12	1/4	63,72	25	1/4
31 - 50	63,72	14	1/3	63,72	30	1/3

V případě mimořádných událostí v průběhu roku je oprávněn Zlínský kraj zvyšovat nájemné za m². V tabulce jsou stanoveny minimální sazby. V případě dočasně zhoršených podmínek užívání nebytových jednotek může být poskytnuta sleva nájemného až do výše 20 %.

10.6 Splatnost úhrady

Cena pronájmu je splatná v hotovosti do pokladny OÚ nebo bezhotovostní platbou na účet kraje č.. Variabilní symbol je číslo vystavené faktury. Úhrada pronájmu bude placena jednorázově, v případě jednotkového využití pronájmu, v případě dlouhodobého pronájmu bude účtování prováděno v měsíčním cyklu s úhradou po proběhlém měsíci. V případě bezhotovostní platby bude vystaven platební doklad se splatností 30. dní. Neuhrazení nájemného do 30 dnů po splatnosti se považuje za vážné porušení nájemní smlouvy.

10.7 Práva a povinnosti pronajímatele a nájemce

- a) pronajímatel je povinen odevzdat nebytový prostor nájemci ve stavu způsobilém k smluvenému nebo obvyklému užívání, v tomto stavu jej svým nákladem udržovat a zabezpečovat řádné plnění služeb, jejichž poskytování je s užíváním nebytového prostoru spojeno.
- b) nájemce je oprávněn užívat pouze dohodnutých prostor a společně užívaných součástí.
- c) Nájemce je povinen bez zbytečného odkladu oznámit pronajímateli potřebu oprav, které má pronajímatel provést, a umožnit provedení těchto i jiných nezbytných oprav; jinak nájemce odpovídá za škodu, která nesplněním povinnosti vznikla.

10.8 Podnájem

Nájemce není v žádném případě oprávněn přenechat nebytový prostor nebo jeho část do podnájmu.

10.9 Skončení nájmu

Nájem sjednaný na dobu určitou skončí uplynutím doby, na kterou byl sjednán.

Pronajímatel může písemně vypovědět nájem na dobu určitou před uplynutím sjednané doby, jestliže:

- a) nájemce užívá nebytový prostor v rozporu se smlouvou,
- b) neuhradí splátku nájemného nejpozději do 30 dnů po splatnosti,
- c) jestliže nájemce porušuje klid a pořádek a byl na to písemně upozorněn.

10.10 Závěrečná ustanovení

Tato směrnice nabývá účinnosti

Tato směrnice vychází ze zákona č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, ve znění pozdějších předpisů.

11 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU SMĚRNICE A MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI A SNÍŽENÍ NÁKLADŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

Cílem stanovené směrnice je realizace ucelené a jednotné formy, která by stanovila náklady na m² pro účely pronájmu nebytových prostor, nejen tedy pro Krajský úřad Zlínského kraje, ale také pro ostatní územně samosprávné celky.

Podstatnou součástí je stanovení nákladů na m², od nichž se následně odvíjí poměr využívání společných nebytových prostor, i poměr zisku. Pro průkaznost údajů je důležité zprůměrovat údaje v jednotlivých letech a očistit je od výraznějších odchylek, nejmenších i nejvyšších hodnot, aby daná data byla průkazná a dala by se použít v rámci směrnice na stanovení výše nájemného, tak aby bylo možné pokrýt náklady na provoz budovy a možnosti dosáhnout zisku.

Tato směrnice může být tedy určitým návodem, jak stanovit výši nájemného, ovšem záleží na podmínkách každé budovy, její výši nákladů a stanovení poměru využívaných prostor podle počtu osob, které budou v rámci pronájmu pronajaté prostory využívat. Jelikož je 21. budova velmi atraktivním místem pro pronájem, počítá se zejména pronájem v rámci jednorázových akcí, které netrvají déle jak 5 dní.

Možnosti zvýšení efektivity činností Krajského úřadu Zlínského kraje vidím zejména ve využívání informačních technologií, konkrétně tedy v rámci provázaných softwarových programů a využívání e-governementu. Efektivnost veřejné správy je ovlivněna také nutnými předepsanými činnostmi, které stanovuje také zákon o finanční kontrole, v některých případech v rámci veřejné správy dochází k určitým prostojům, které však územní samospráva nemůže ovlivnit, protože jsou stanoveny na základě principu transparentnosti danými zákony, které je nutno dodržovat.

Snížení nákladů na provoz je do jisté míry ovlivněno typem samotné budovy, 21. budova byla vyhlášena za kulturní památku České republiky nelze v ní činit podstatné změny, zvýšené náklady jsou způsobeny samotným principem větrání budovy, které je závislé na cirkulaci vzduchu v systému vytápění a klimatizace. Zvýšená spotřeba energie se ukázala také v rámci benchmarkingu jednotlivých krajů. Možností je automatické vypnutí zářivek, pokud bude dostatečná míra světla v dané kanceláři, ovlivnění svícení před budovou, bohužel Krajský úřad Zlínského kraje je svou činností závislý zejména na elektřině, každý úředník přeci potřebuje nyní ke své práci počítač i internetové spojení například při platbě. V rámci benchmarkingu

nákladů na provoz krajů jsem zjistila i malý počet využívání facility managementu, který se většinou využívá pouze na dílčí činnosti jako je například úklid. Klady či zápory facility managementu jsem nemohla objektivně posoudit zejména v rámci toho, že v benchmarkingu jsem porovnávala pouze spotřebu energií a nezahrnula jsem zde také ostatní náklady na hygienický materiál či fixní náklady na údržbu.

Krajský úřad Zlínského kraje byl o možných způsobech zvýšení nákladů a zvýšení efektivity informován. V tomto roce se začíná jednat o rozšíření softwarového programu majetkoprávního oddělení pro evidenci smluv, což zajistí k větší provázanost daného programu, který povede k tomu, že nebude nutné již vést tabulku v exelu, která není dostupná všem odborům a oddělením, je zde také zdlouhavé vypisování jednotlivých smluv a riziko toho, že neodborným způsobem může dojít ke smazání veškerých dat. O rozšíření softwaru by se mělo jednat v průběhu tohoto roku (2012). V rámci snižování nákladů na provoz budov Zlínský kraj vyhlásil nové výběrové řízení na poskytování facility managementu, které vyhrála firma FMIB, na začátku tohoto roku je plánována také nová soutěž formou elektronické aukce, která je vyhlášována na poskytovatele energií, do které jsou zapojeni také jednotlivý nájemníci a příspěvkové organizace Zlínského kraje, což má přispět také k množstevní slevě nákupu těchto energií. Ve 21. budově funguje také technický velín, který do jisté míry může ovlivňovat také samotnou spotřebu energií, ovlivňována je například teplota v kancelářích, je zde možnost si také v případě přitopit max. však +3 stupně, či je také regulována teplá voda na toaletách, je zde snaha snižovat tyto provozní náklady, i když budova je dosti energeticky náročná.

ZÁVĚR

Současné rozpočtové škrty mají vliv nejen na státní rozpočet, ale také na rozpočty územně samosprávných celků, proto dochází stále více ke zmiňování slov efektivnost, hospodárnost či účinnost nejen v rámci soukromého sektoru. Stále více se mluví o efektivním řízení veřejné správy nejen z hlediska státní úrovně, ale také územně samosprávných celků. Dle mého názoru je dohled na efektivnost územně samosprávných celků vyšší a to zejména z hlediska decentralizace a větší přehlednosti. Zlínský kraj má kolem 600 tisíc obyvatel, tudíž je zde možnost přehlednější občanské kontroly. S cílem zvýšení efektivity přichází do veřejné správy také metody a principy uplatňované v soukromém sektoru, bohužel nelze všechny tyto metody v tomto sektoru uplatnit.

V rámci mé diplomové práce jsem se zaměřila na metody, které z mého pohledu, lze uplatnit také v rámci veřejné správy. Pro lepší vypovídací schopnosti jsem použila analýzy uzavřených smluv a nákladů na provoz budov v čase, tedy v průběhu tří až čtyř let, zda zde nedocházelo k podstatným výkyvům. Po této analýze a zhodnocení, že nedošlo v průběhu daných let k výrazným změnám, jsem využila metodu benchmarkingu, který je založený na porovnání s ostatními, pro stanovení rozdílů a určení případných problémů a možnosti aplikování efektivnějšího způsobu prováděného daným srovnávaným krajem. Díky tomuto srovnání i získaným informacím daných oddělení jsem vymezila hlavní problémy, které snižují efektivitu a hospodárnost a navrhla možná řešení, která by tyto problémy měla odstranit. Tato analýza byla aplikována na dva principy metody 3E, tedy efektivnosti a hospodárnosti s cílem vytvořit příklad aplikace této metody v praxi.

V návrhové části byla vytvořena směrnice, která měla za cíl stanovit náklady na m² plochy za účelem pronájmu, cílem této směrnice je tvorba ucelené a jednotné formy, která by odpovídala samotným nákladům a využívání pronajatých prostor, a která by byla závazná nejen pro pronajímatele, tedy Zlínský kraj, ale také pro samotné nájemce. Tato směrnice může sloužit nejen jako podklad pro Zlínský kraj, ale pro ostatní územně samosprávné celky. Tento ač příležitostný pronájem nevyužitých částí budovy, může přispět ke snižování nákladů na její provoz, část nákladů na provoz prostřednictvím určení nájmu hradí pronajímatel a zvýšit efektivitu z hlediska procentuálního zisku za m² plochy, který přispívá k úhradě nákladů budovy související se samotným provozem Krajského úřadu Zlínského kraje.

Obecně lze tedy říci, že cílem této diplomové práce bylo přiblížení hlavních metod efektivního fungování veřejné správy, definice nákladů a výdajů, které jsou ve veřejné správě vždy vázány na rozpočet, a proto ne všechny metody, které se uplatňují v soukromém sektoru lze převést do sektoru veřejného, či je nutné je určitým způsobem přizpůsobit. Jako hlavní problémy neefektivnosti, nehospodárnosti či neúčinnosti můžeme tedy v rámci veřejné správy vnímat nedostatečnou provázanost systémů či zbytečnou administrativu, která způsobována také zákony, které obsahují řadu nepřesností či si dokonce vzájemně odporují. Důležité je tedy nejen tyto metody definovat na v publikacích, ale také upravit a implementovat přímo do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Květa KUBÁTOVÁ, 2004. *Veřejné finance, učebnice*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-88-2.
- [2] KOUZMIN, Alexander. A KOL. 1999. *Benchmarking and performance measurement in public sectors*. London: MCB University Press. ISBN 0951-3558.
- [3] OCHRANA, František a Milan PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
- [4] OCHRANA, F. *Veřejný sektor a veřejné finance*. 2010. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [5] OTRUSINOVÁ, M. a KUBÍČKOVÁ, D. 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [6] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktual. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [7] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. aktual. a roz. vydání. Praha: GRADA Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [8] PŮČEK, Milan. A KOL, 2004. *Řízení procesů výkonu státní správy*. Praha: Ministerstvo vnitra. ISBN 80-239-4098-8.
- [9] SAMUELSON, Paul a NORDHAUS, 2007. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: Svoboda. ISBN 80-205-05.

Internetové zdroje

- [10] Analýza veřejné správy České republiky. *Národní vzdělávací fond* [online]. 2000 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://old.nvf.cz/archiv/versprava/analyza/obsah.htm>

- [11] Benchmarking. *Wikipedie* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>.
- [12] Co je Náklad?. *Testy z účetnictví* [online]. 2008 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=naklad>
- [13] Členění nákladů. *Provozní management* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA112/cleneni-nakladu.htm>
- [14] Doporučení subkomise NERV proti korupci *Vlada.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Doporuceni-subkomise-NERV-proti-korupci.pdf>>.
- [15] Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby - strategie realizace Smart Administration v období 2007 - 2015. *Smart administration* [online]. 2010 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/file/9>.
- [16] E-Government. *Archiv stránek bývalého ministerstva informatiky* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/egovernment/default.htm>.
- [17] E-Government. *Archiv stránek bývalého ministerstva informatiky* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/egovernment/default.htm>.
- [18] Facility management. *Wikipedie* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Facility_management
- [19] Facilities. *Emerald* [online]. 2010 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=844276>.
- [20] RADKA, Gabrielová. Organizační struktura Zlínského kraje. *Portál Zlínského kraje* [online]. 8. 2. 2007 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?chnum=2&nid=3531&doctype=ART&docid=39933>.
- [21] Government at a Glance. *OECD* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/48/48243212.pdf>.
- [22] Krajský úřad. *Jihomoravský kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz>.

- [23] Krajský úřad. *Královehradecký kraj* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz>
- [24] Krajský úřad. *Liberecký kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.kraj-lbc.cz.
- [25] Krajský úřad. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz>
- [26] Krajský úřad. *Olomoucký kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz>.
- [27] Krajský úřad. *Pardubický kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz>
- [28] Krajský úřad. *Plzeňský kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.kr-plzensky.cz>.
- [29] Krajský úřad. *Vysočina* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/>.
- [30] Modernising Government. *OECD Free Preview* [online]. 2005 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/modernising-government_9789264010505-en.
- [31] Outsourcing, *Wikipedie* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.
- [32] Outsourcing jako strategický nástroj řízení nejen v komerční sféře. In: *Egovernment* [online]. 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: www.egovernment.cz/forum/1.ppt.
- [33] Podpora zavádění kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>.
- [34] Přehledy silnic. *Ředitelství silnic Zlínského kraje* [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: http://www.rszk.cz/?ukaz=14_prehled_silnic&IdMenu=14&grafika=0.

- [35] Referát do zeměpisu -Středočeský kraj. *ZŠ a MŠ Třebívlice - Školní časopis PAÁJA* [online]. 2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zstrebivlice.blog.cz/0601/referat-stredocesky-kraj>.
- [36] ŠVARC, Jan. Současnost a plány budoucího rozvoje silničních a dálničních staveb v ČR (část 1). *Časopis stavebnictví* [online]. 2007 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/clanek.php?detail=264>.

Ostatní publikace - metodiky

- [37] KRÁLÍK, Ondřej, 2006. Územně samosprávné celky. In: [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: airond-ra.sweb.cz/soubory_skola/uzemne_samospravne_celky.pdf.
- [38] MINISTERSTVO VNITRA, 2007. *Metodika stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy*. Dostupné z: <http://www.cenia.cz>.
- [39] *Náklady na výkon státní správy*. 2012. Dostupné z: <http://www.smocr.cz>.
- [40] PŮČEK, Milan, 2009. *Moderní metody řízení ve veřejné správě a jejich využitelnost pro tvorbu projektů*. 59 s. Dostupné z: www.rvcmartin.sk/podklady/17_09_09_nove_metody_riadenia.pdf.
- [41] VAZAČ, Jan. *Zvyšování výkonnosti a efektivnosti veřejné správy*. 1999. Dostupné z: <http://si.vse.cz>.
- [42] Informace Krajského úřadu Zlínského kraje
- [43] Informace krajských úřadů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Kč korun českých

KÚ Krajský úřad

ZK Zlínský kraj

např. například

RIA hodnocení dopadů regulace (Regulatory Impact Assessment)

GAO Government Accountability Office

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Model: „Cíl veřejné správy“ (Půček, 2004, str. 9).....</i>	15
<i>Obrázek 2: Schéma veřejné správy, (Provazníková, 2009, str. 11)</i>	16
<i>Obrázek 3: Krajské členění (ZŠ a MŠ Třebívlice, online, 2006)</i>	17
<i>Obrázek 4: Zjednodušené zobrazení rozpočtu obce (Půček, 2009, str. 41).....</i>	20
<i>Obrázek 5: Rozdělení výdajů (Samuelson, Nordhaus, 2007).....</i>	21
<i>Obrázek 6: Náklady na výkon agendy (Ministerstvo vnitra, 2007, s. 3).....</i>	22
<i>Obrázek 7: Schéma zjišťování nákladů (Ministerstvo vnitra, 2007, s. 5).....</i>	23
<i>Obrázek 8: Outsourcing využívaný ve veřejné správě (Modernising Government, 2005) ..</i>	28
<i>Obrázek 9: Podíl outsourcingu v jednotlivých sektorech (Outsourcing jako strategický nástroj řízení nejen v komerční sféře, 2012)</i>	29
<i>Obrázek 10: Procesní přístup ve veřejné správě (Vazač, 1999, s. 5)</i>	31
<i>Obrázek 11: Cyklus a projekt benchmarkingu (Půček, 2004, s. 26).....</i>	32
<i>Obrázek 12: Definice štíhlého úřadu (Půček, 2009, s. 46).....</i>	35
<i>Obrázek 13: Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě (Ochrana, Půček, 2011, s. 41)</i>	36
<i>Obrázek 14: Využívání e-Governmentu občany v roce 2006 (v %) (Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, 2010)</i>	38
<i>Obrázek 15: Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje, (Poslání, vize a hodnoty a etický kodex Krajského úřadu Zlínského kraje, 2009).....</i>	40
<i>Obrázek 16: Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje k 1. 2. 2012 (Organizační struktura Zlínského kraje, 2007).</i>	42
<i>Obrázek 17: Graf počtu km jednotlivých silnic České republiky (Švarc, 2007)</i>	50
<i>Obrázek 18: Vývoj evidovaných smluv majetkoprávním oddělením (vlastní)</i>	52
<i>Obrázek 19: Základní ukazatele krajů (vlastní).....</i>	53
<i>Obrázek 20: Srovnání smluv majetkoprávního oddělení jednotlivých krajů (vlastní).....</i>	54
<i>Obrázek 21: Základní ukazatele krajů, dva nejsrovnatelnější kraje (vlastní)</i>	60
<i>Obrázek 22: Srovnání smluv majetkoprávních oddělení s dvěma nejsrovnatelnějšími kraji (vlastní)</i>	60
<i>Obrázek 23: Analýza problémů majetkoprávního oddělení (vlastní)</i>	62
<i>Obrázek 24: Srovnání fixních nákladů v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	65
<i>Obrázek 25: Srovnání fixních nákladů v letech 2008 – 2011, (vlastní).....</i>	66

<i>Obrázek 26: Vývoj nepravidelné fakturace v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 27: Spotřeba materiálu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 28: Spotřeba hygienického materiálu za budovu č. 22 (vlastní).....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 29: Spotřeba elektroinstalačního materiálu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 30: Spotřeba energií v měrných jednotkách za 21. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázek 31: Spotřeba energií v Kč za 21. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 32: Spotřeba energií v měrných jednotkách za 22. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 33: Spotřeba energií v Kč za 22. budovu v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 34: Schéma komplexu budov využívaný Krajským úřadem (Krajský úřad, Vysočina, 2012).....</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 35: Mapa jednotlivých budov využívaných Krajským úřadem Pardubického kraje (Krajský úřad, Pardubický kraj, 2012).....</i>	<i>78</i>
<i>Obrázek 36: Budova krajského úřadu Libereckého kraje (Krajský úřad, Liberecký kraj, 2012).....</i>	<i>80</i>
<i>Obrázek 37: Spotřeba tepla v GJ budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>82</i>
<i>Obrázek 38: Spotřeba tepla v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>82</i>
<i>Obrázek 39: Spotřeba elektrické energie v KWh budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>83</i>
<i>Obrázek 40: Spotřeba elektrické energie v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>83</i>
<i>Obrázek 41: Spotřeba vody v m³ budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek 42: Spotřeba vody v Kč budov, ve kterých sídlí KÚ (vlastní).....</i>	<i>85</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: počtu silnic II. a III. třídy podle okresů, stav k 1. 1. 2011 (Přehledy silnic, 2011).....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 2: Vývoj uzavřených smluv majetkoprávního oddělení v letech 2008 – 2010 (Informace krajského úřadu).....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 3: Kalkulace nákladů 21. budovy v letech 2008 – 2011 (vlastní).....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 4: Minimální nájemné v nebytových prostorech za 1m² plochy za den (vlastní)...</i>	<i>90</i>

SEZNAM PŘÍLOH

1. Tabulka srovnání počtu uzavřených smluv v roce 2010

PŘÍLOHA 1: TABULKA SROVNÁNÍ POČTU UZAVŘENÝCH SMLUV V ROCE 2010

	Měřicí jedn.	Kraje						
		PLK	KVK	LBK	VYS	OLK	ZLK	MSK
Rozloha	km ²	7 561	3 314	3 163	6 796	5 267	3 964	5 427
Střední stav obyvatelstva	osoby	571 199	307 962	438 238	515 329	641 945	591 303	1 249 356
Hustota zalidnění	osoby/km ²	76	93	139	76	122	150	231
Silnice II. třídy	km	1 510	568	487	1 631	923	574	750
Silnice III. třídy	km	3 091	1 251	1 615	2 949	2 205	1 206	1 895
Silnice II. a III. třídy celkem	km	4 601	1 819	2 102	4 580	3 128	1 780	2 645
Smlouvy								
Věcná břemena	Ks	4	18	182	510	20	53	34
Darovací smlouvy	Ks	101	95	42	131	150	106	16
Kupní smlouvy - ZK kup.	Ks	173	45	66	320	250	564	117
Kupní smlouvy - ZK prod.	Ks			18		26	22	
Pojistné smlouvy	Ks	2	0	0	0	0	0	6
Budoucí VB	Ks	0	1	588	0	20	27	33
Nájemní smlouvy	Ks	1	nezjištěno	6	67	108	18	3
Ostatní	Ks		18	8	8	15	14	5