

# **Benchmarking vybraných nákladových indikátorů vyšších územně samosprávných celků a návrh projektu na jejich snížení**

Bc. Denisa Pánková

---

Diplomová práce  
2014



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: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Pánková**  
Osobní číslo: **M12425**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Benchmarking vybraných nákladových indikátorů  
vyšších územně samosprávných celků  
a návrh projektu na jejich snížení**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Definujte cíle a metody práce.
- Proveďte rešerši odborné literatury.
- Uveďte základní pojmy a legislativu vztahující se k územní samosprávě.

### II. Praktická část

- Analyzujte formou benchmarkingu vybrané indikátory vyšších územně samosprávných celků.
- Na základě analýzy navrhnete projekt s cílem snížení nákladů Krajského úřadu Zlínského kraje ve vybrané oblasti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BOVAIRD, Tony a Elke LÖFFLER. Public Management and Governance. 2. vyd. London: Routledge, 2009, 374 s. ISBN 978-0-415-43043-2.**

**NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.**

**OCHRANA, František. Veřejný sektor a efektivní rozhodování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 246 s. ISBN 80-7261-018-X.**

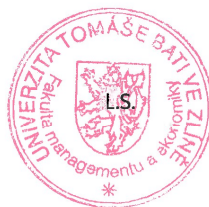
**POMAHAČ, Richard a kol. Veřejná správa. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.**

**STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners. 1. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2009, 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **17. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

<sup>3</sup> 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:

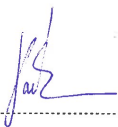
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2014



<sup>4</sup> 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je definovat základní pojmy a legislativu vztahující se k územní samosprávě. Následně formou benchmarkingu analyzovat vybrané indikátory hospodaření vyšších územně samosprávných celků. Na základě analýzy navrhnout projekt s cílem snížit náklady krajského úřadu ve vybrané oblasti.

Klíčová slova:

veřejná správa, vyšší územní samospráva, krajský úřad, benchmarking, rozpočet, hospodárnost, efektivnost, účelnost

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to define the basic terms and legislation relating to the local government. Subsequently, through benchmarking analyze selected indicators of the higher territorial self-governing unit. On the basis of the analysis design a project to reduce the cost of the regional office in the selected area.

Keywords:

public administration, higher territorial self-government, regional office, benchmarking, budget, economy, efficiency, effectiveness

Ráda bych poděkovala doc. RNDr. Oldřichu Hájkovi, Ph.D.

a Ing. Evě Husákové Kočíčkové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích diplomové práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>2 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	<b>15</b>
<b>3 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA</b> .....	<b>18</b>
<b>4 KRAJSKÉ ZŘÍZENÍ</b> .....	<b>19</b>
4.1 ORGÁNY KRAJE .....	21
4.1.1 Zastupitelstvo .....	21
4.1.2 Rada.....	24
4.1.3 Hejtman .....	26
4.1.4 Ostatní orgány .....	27
4.1.5 Zvláštní orgány.....	27
4.1.6 Krajský úřad .....	27
4.2 ROZPOČET .....	28
4.3 ROZPOČTOVÝ PROCES .....	31
4.4 ROZPOČTOVÝ VÝHLED .....	31
4.5 PŘÍJMY A VÝDAJE KRAJŮ .....	32
4.6 PŘEHLED PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ UPRAVUJÍCÍ VYŠŠÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVNÉ CELKY .....	33
<b>5 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, HODNOCENÍ A KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>36</b>
5.1 SMART ADMINISTRATION .....	39
5.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	40
5.2.1 Metoda kvality místní Agenda 21 (MA21) .....	41
5.2.2 CAF .....	43
5.2.3 Benchmarking .....	44
5.2.4 Charta občana.....	48
5.2.5 Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799 .....	48
5.2.6 Balanced Scorecard (BSC).....	49
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>51</b>
<b>6 BENCHMARKING VYBRANÝCH NÁKLADOVÝCH INDIKÁTORŮ VYŠŠÍCH ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ</b> .....	<b>52</b>
JIHOČESKÝ KRAJ.....	53
Krajský úřad Jihočeského kraje.....	53
JIHOMORAVSKÝ KRAJ.....	53
Krajský úřad Jihomoravského kraje .....	53
KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ .....	54
Krajský úřad Královéhradeckého kraje .....	54



Karlovarský kraj .....	54
Krajský úřad Karlovarského kraje .....	54
Liberecký kraj .....	55
Krajský úřad Libereckého kraje .....	55
Moravskoslezský kraj .....	55
Krajský úřad Moravskoslezského kraje .....	55
<b>OLOMOUCKÝ KRAJ .....</b>	<b>55</b>
Krajský úřad Olomouckého kraje .....	56
<b>PARDUBICKÝ KRAJ .....</b>	<b>56</b>
Krajský úřad Pardubického kraje .....	56
<b>PLZEŇSKÝ KRAJ .....</b>	<b>56</b>
Krajský úřad Plzeňského kraje .....	57
<b>KRAJ VYSOČINA .....</b>	<b>57</b>
Krajský úřad Vysočina .....	57
<b>ZLÍNSKÝ KRAJ .....</b>	<b>57</b>
Krajský úřad Zlínského kraje .....	58
<b>STŘEDOČESKÝ KRAJ .....</b>	<b>58</b>
Krajský úřad Středočeského kraje .....	58
<b>ÚSTECKÝ KRAJ .....</b>	<b>58</b>
Krajský úřad Ústeckého kraje .....	59
<b>7 AUTOPROVOZ .....</b>	<b>63</b>
7.1 SHRNUÍ - OBLAST AUTOPROVOZU .....	69
<b>8 KANCELÁŘSKÉ POTŘEBY .....</b>	<b>72</b>
8.1 SHRNUÍ - OBLAST KANCELÁŘSKÝCH POTŘEB .....	78
<b>9 TELEFONY .....</b>	<b>81</b>
9.1 SHRNUÍ - OBLAST TELEFONŮ .....	86
<b>10 NÁVRH PROJEKTU NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ V OBLASTI KANCELÁŘSKÝCH POTŘEB .....</b>	<b>89</b>
10.1 CENTRÁLNÍ NÁKUP KANCELÁŘSKÉHO PAPIRU .....	89
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

Efektivní, hospodárné a účelné využívání veřejných prostředků je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chod každého krajského úřadu naší republiky. Některé z krajů jsou iniciátory a realizátory myšlenky mezikrajského benchmarkingu – metody pro srovnání nákladů a výdajů jednotlivých krajských úřadů. Přestože je tato metoda teprve v počátcích, první výsledky takovýchto statistických srovnání ukazují, že by v budoucnu našla místo při dlouhodobém plánování v jednotlivých oblastech a činnostech krajských úřadů. Navazující příklady dobré praxe se pak mohou stát východisky pro způsoby dalšího využití mezi kraji, managementy, pracovníky i jednotlivci. Pro správné fungování benchmarkingu je nutné vytvoření odpovídající a funkční metodiky spracování jednotlivých údajů. Správné a korektní informace mohou účinně ovlivnit nastavení dalších systémů fungování ekonomiky v ostatních krajích. Úplné a pravdivé informace uvedené v mezikrajském benchmarkingu jsou předpokladem pro relevantní výsledky dalších aktivit vedoucích k správnému ekonomickému fungování úřadu.

Protože považuji tuto metodu za účinnou pro plnění ekonomických cílů každého úřadu, zvolila jsem jako téma své práce Benchmarking vybraných nákladových indikátorů vyšších územně samosprávných celků, ve kterém se chci zabývat otázkami srovnávání některých ukazatelů z oblasti autoprovozu, kancelářských potřeb a telefonů, které v současné době tvoří nezanedbatelné výdaje každého krajského úřadu.

V teoretické části se budu zabývat specifikou krajského úřadu jako veřejnoprávní korporací odpovědnou za hospodaření s veřejnými prostředky ve veřejném zájmu. Za pomoci odborné literatury a jednotlivých zákonů vztahujících se přímo k jednotlivým orgánům kraje a k hospodaření krajského úřadu, popíšu proces finančních toků a vztahu jednotlivých orgánů krajského úřadu k hospodaření. Účelem je zmapovat činnost jednotlivých orgánů kraje ve vztahu k hospodaření s jednotlivými prostředky, schvalování jednotlivých procesních i finančních transakcí, vyhlašování veřejných zakázek, kontrolu výběrových řízení a konečně schvalování výsledků celého procesu na základě efektivnosti, hospodárnosti, účelnosti při používání veřejných prostředků.

Popis základního stavu vychází z cílů veřejné správy, kterou tvoří především zabezpečování kvality života při respektování udržitelného rozvoje, která přímo souvisí se zvyšováním kvality a výkonnosti veřejných služeb. V závěru bych chtěla dokázat, že zvyšování kvality

není přímo úměrné zvyšování nákladů na veřejnou správu, což bych chtěla dokázat pomocí metody mezikrajského benchmarkingu. Ačkoliv v současné době tato metoda nefunguje zcela bezproblémově, je možné využít jejich statistických výsledků jako důkaz snižování finanční náročnosti provozu veřejné správy.

V praktické části se zaměřím na analýzu údajů jednotlivých statistik krajských úřadů v předem stanovených kategoriích. Závěrečnou realizací imaginární veřejné zakázky dokážu účinnost metody vycházející z benchmarkingu a jejím spojením s moderní metodou elektronické aukce při realizaci veřejné zakázky, jejímž výsledkem bude snížení nákladů pro vybranou oblast krajského úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je prozkoumat současný stav vybraných ekonomických ukazatelů vyšších územně samosprávných celků. Za pomoci analýzy jednotlivých vybraných faktorů vyhodnotím efektivitu a hospodárnost v těchto zvolených oblastech. Výstupem této analýzy by mělo být zjištění, zda za pomoci benchmarkingu je možno dosáhnout snížení nákladů v oblasti autoprovozu, kancelářských potřeb a telefonů na úrovni vyšších územně samosprávných celků. Projekt na snížení nákladů bude navržen ve snaze snížit náklady vynakládané na tyto oblasti.

**Mezi metody práce**, které se vztahují ke zvolenému tématu, náleží:

analýza dokumentů, kvalifikovaný rozhovor, průzkum, benchmarking a komparace.

Každou z uvedených metod práce využiji ve své práci pro detailnější rozbor a podporu jednotlivých hypotéz.

Před zahájením psaní je třeba získat ze všech dostupných zdrojů potřebné informace. Hlavním předpokladem je shromáždit a přečíst vybranou relevantní literaturu a utřídit si základní poznatky, ověřit fakta, údaje a poté z nich vybrat jen ty s rozhodujícím významem. V úvodních kapitolách praktické části použiji především metody předběžného průzkumu a analýzy jednotlivě získaných statistických dokumentů.

Rešerší vhodně zvolené literatury a informačních zdrojů následně provedu sběr dat a vytvořím ucelenou koncentraci požadovaných informací. Za pomoci analýzy dokumentů, která je jednou z nejpoužívanějších metod při zkoumání dat, prostuduji odbornou literaturu a data získaná od krajských úřadů. Analýza, jako kvalitativní metoda, se zabývá studiem odborných dokumentů vztahujících se ke zkoumané oblasti a data, která budou tímto postupem získána, budou použita v praktické části práce.

Za pomoci průzkumu, který se nejčastěji provádí formou dotazníku nebo ankety, zasláního krajským úřadům, získám informace vztahující se k řešenému problému. Systematickým porovnáváním a měřením produktů a příslušných procesů jednotlivých krajských úřadů, vymodeluji na konkrétním případě provedení výběrového řízení na nákup některých produktů prioritně potřebných pro chod celé organizace a následně vydefinuji cíle a postupy pro zlepšování hospodaření této organizace.

Rozhovor je pravděpodobně jednou z nejdůležitějších, nejstarších, nejčastějších, ale zároveň také nejnáročnějších metod, které jsou používány pro získávání informací. Pro mé šetření je metoda rozhovoru stěžejní. Získané informace napomohou rozklíčovat dobrou praxi ve zkoumané oblasti benchmarkingu krajů. Kvalifikovaným rozhovorem s odpovědnými pracovníky krajských úřadů provedu komparaci názorů vybraných krajských nákupčích.

Metoda benchmarkingu, tedy metoda měření procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, je základní metodou využitou v práci. Abych docílila stanovených cílů za pomoci komparativní, srovnávací metody, v druhé části práce, porovnáám data získaná od krajských úřadů za období roku 2011 a 2012 v oblasti autoprovozu, kancelářských potřeb a telefonů. Srovnáním mezikrajských údajů z výsledovek jednotlivých účetních uzávěrek a statistických hlášení v praktické části práce potvrdím nebo vyvrátím úvodní hypotézu kladného působení benchmarkingu mezi jednotlivými kraji ČR.

## 2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa je spjata s poskytováním veřejných služeb. Řídí veřejné záležitosti na celostátní a místní úrovni a činí tak ve veřejném zájmu. Je nedílnou součástí národního hospodářství. Mezi úkoly veřejné správy patří realizace politiky státu, která je součástí zákonů, a to na všech úrovních. Služba veřejnosti je poskytována státem přímo či nepřímo.

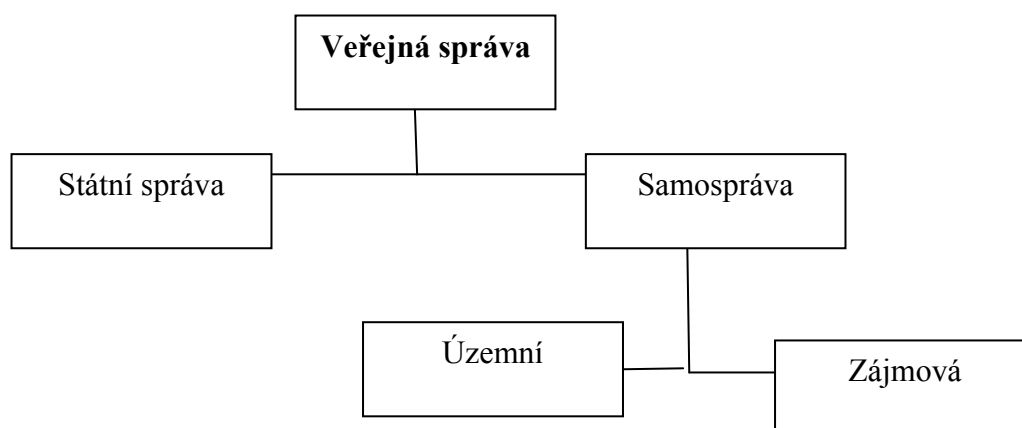
Můžeme ji také charakterizovat jako souhrn záměrných činností či souhrn institucí. V prvním případě jde o správu v materiálním pojetí, v druhém o správu v pojetí formálním. Mezi materiální funkce státu jsou zařazovány aktivity, které souvisí s plněním úkolů ve veřejném zájmu financovanými veřejnými rozpočty. Za formální funkce státu můžeme označit činnost zákonodárnou, výkonnou a soudní v procesu poskytování veřejných služeb. Je tedy činností osob a organizačních jednotek, jimiž jsou správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.

Hendrych (2009, s. 4-7) dodává, že v „*materiálním pojetí je rozhodujícím faktorem druh činnosti, spravování, a ne charakter instituce, která je vykonává. V případě formálního pojetí je rozhodujícím kritériem povaha instituce a veřejné úkoly, které má v rámci institucionalizované dělby moci plnit a které jsou jí jako působnost přikázány.*“

Peková, Pilný a Jetmar (2005, s. 23) uvádí, že existence veřejného sektoru zapříčiňuje tržní selhání, které je důsledkem selhání jednoho ze sektorů národního hospodářství. Selhání soukromého sektoru vede pak k rozvoji sektoru veřejného. Veřejný sektor jako část národního hospodářství zajišťuje různé druhy veřejných služeb, ať už v oblasti sociální, zdravotní, vzdělávací, a to na všech úrovních – národní, regionální i místní, a to převážně prostřednictvím veřejných organizací.

Z dlouhodobého hlediska je veřejná správa vystavena zájmu mnoha vědních oborů. Na počátku teorií zabývajících se její podstatou stojí státovědné myšlení. Stát má postavení a pravomoc působit na jednotlivce a skupiny svrchovanou mocí. Reprodukují cizí vůli jako závaznou skutečnost. Je představitelem veřejné moci. (Pomahač a kol., 2013, s. 11).

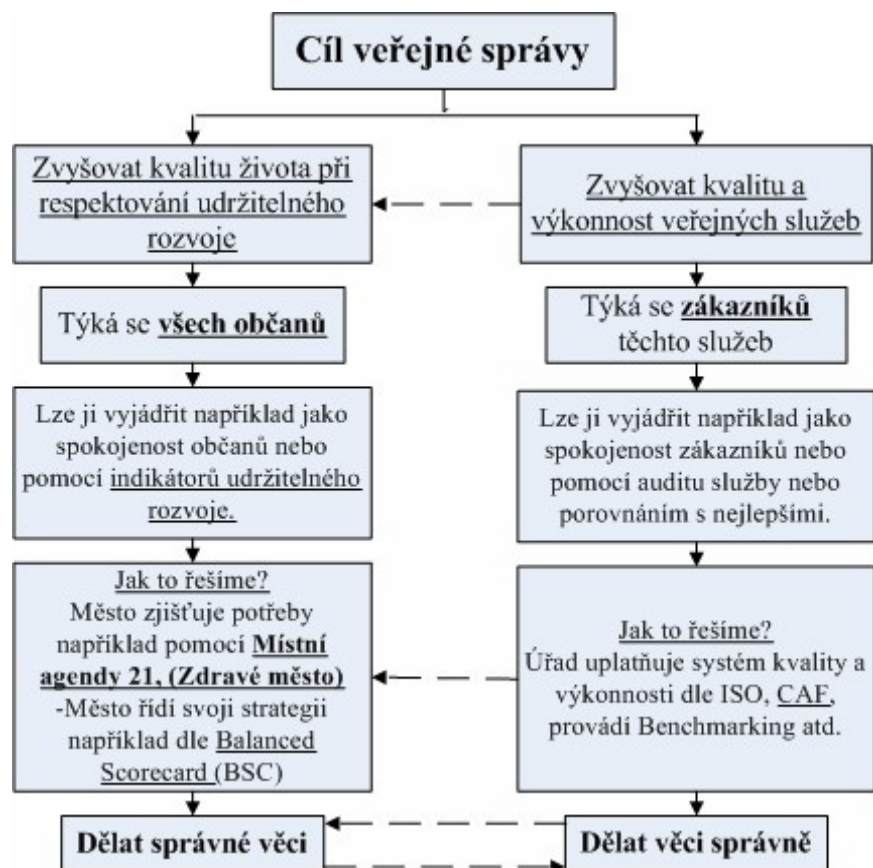
Veřejná správa v České republice je vykonávána státem (státní správou) a územními samosprávnými celky (samosprávou) a v některých případech i soukromoprávními subjekty (např. stanice technické kontroly). Nejvyšším úřadem státní správy je vláda, dále ministerstva a další ústřední orgány státní správy a státní úřady, které vykonávají státní správu prostřednictvím svých místně a věcně příslušných jednotek. Výkon státní správy může být na základě zákona delegován na obce a kraje. V takovém případě mluvíme o přenesené působnosti. Obce a kraje zde vedle výkonu veřejné správy ve vlastní působnosti vykonávají úkony státní správy. Existují vícera vymezení a kategorizací veřejné správy. Mezi ta základní patří rozdělení na státní správu a samosprávu. U státní správy je nositelem stát, u veřejnoprávních korporací mluvíme o územní samosprávě a zájmové samosprávě.



Obrázek 1 Schéma veřejné správy, (Provazníková, 2009, s. 12)

Cíle veřejné správy popisuje ve své publikaci Půček (2004, s. 9) za pomoci modelu na obrázku uvedeném pod číslem 2. Hlavním cílem veřejné správy je zvyšování kvality života při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšování kvality a výkonnosti veřejných služeb. Pravá část modelu se týká všech občanů, levá zákazníků služeb, které jsou poskytovány úřadem nebo městem. Snahou veřejné správy je naučit se dělat správné věci správným způsobem. Dosažení požadovaných výsledků, cílů mohou být nápomocny uvedené metody – Místní agenda 21(dále jen MA21), Balanced Scorecard (dále jen BSC), International Organization for Standardization (dále jen ISO), Common Assessment Framework (dále jen CAF), benchmarking a další. Tyto metody budou podrobně vysvětleny v dalších kapitolách práce.





Obrázek 2 Cíl veřejné správy, (Půček, 2004, s. 9)

Z výše uvedeného můžeme vyvodit, že hlavním cílem je zabezpečit za pomoci veřejné správy kvalitní život všem občanům nejen v oblasti sociální, ekonomické, ekologické, ale také psychické. K tomu je zapotřebí vynaložit značné úsilí a množství finančních prostředků.

### 3 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA

*„Historie územní samosprávy na našem území začala v polovině XIX. století, samospráva se vyvíjela takřka po celé jedno století a po roce 1989 se znovu v našem veřejném životě objevila.“* (Kopecký, 2010, s. 1) Pokud se blíže seznámíme s hodnotami místní autonomie či municipální svobody, zjistíme, že bez zřetele na právní doktríny se změnil v průběhu času jejich obsah. *Změna spočívá ve vývoji od koncepce „svobody od něčeho“ (města a kraje byly osvobozeny od zásahů ústředních správních úředníků) k problematice „svobody něco činit“ (konat tak, aby byly řešeny místní problémy).“* (Zimek, 2001, s. 333)

Veřejnoprávní korporace (obec, kraj) vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Základní principy územní samosprávy, rozsah kompetencí, pravomocí a odpovědnosti jsou stanoveny ústavou a příslušnými zákony. V České republice mluvíme v souvislosti se samosprávou obcí a krajů o smíšeném modelu místní samosprávy, tedy o kombinaci samostatné a přenesené působnosti. Územní samospráva umožňuje realizovat práva občanů podílet se na řízení veřejných záležitostí jak na obecní, tak na krajské úrovni. Samosprávu můžeme považovat za jedno z nejdůležitějších práv demokratického právního státu. Tato oblast je často zapojována do debat a sporů odborníků i politiků. Debaty se často týkají vymezení pravomocí a působnosti orgánů územních samosprávných celků. (Pánková, 2012, s. 10) Samospráva vzniká a působí na základě vymezeného právního rámce a stát může do její činnosti zasahovat pouze, pokud tak vyžaduje ochrana zákona a jen způsobem uvedeným v zákoně.

Provazníková (2009, s. 14) uvádí, že v širší souvislosti samospráva vytváří podmínky pro sociálně ekonomický rozvoj svého území. Mezi základní úlohy spadá zabezpečení veřejných statků a služeb pro občany daného území. Podotýká, že pro jejich charakter není ze strany soukromého sektoru zájem o produkci veřejných statků.

V další části své práce bych se chtěla zabývat náklady vyšších územních samosprávných celků, proto si dovoluji širěji rozpracovat pojem kraj, krajské zřízení.

## 4 KRAJSKÉ ZŘÍZENÍ

Dlouhou debatu odborníků, politiků i laické veřejnosti o postavení vyšší územní samosprávy v České republice, kterou popisuje Koudelka (2001), ukončilo vytvoření krajů roku 2000. Počátek diskuse nastal po politickém převratu v roce 1989 rozhodnutím zrušit krajské národní výbory v roce 1990. Zrušení krajských národních výborů bez jejich náhrady mělo za následek utužení centralismu na území Čech, Moravy a Slezska. Centrální státní orgány byly soustředěny v Praze. Spor, zda má být vybudována silná vyšší územní samospráva na zemském principu nebo slabší na krajském principu, trval od roku 1990. Vyšší územní celky mají svoji sílu odvozenou od své velikosti a od rozpočtových i majetkových možností. Při rozdělení Československa nebylo rozhodnuto ani o jedné z variant – zemské či krajské. Přijetí Ústavy České republiky zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších zákonů (dále jen Ústava), obsahovalo původní znění ustanovení „Vyššími územními samosprávnými celky jsou země nebo kraje“ a ustanovení „Vytvořit nebo zrušit vyšší územní samosprávný celek lze jen ústavním zákonem“. Po rozsáhlých debatách, jak uvádí Koudelka (2001), bylo rozhodnuto vyjít z krajského principu, na základě čtrnácti malých krajů, a to s konečnou platností až v roce 1997. (cit. podle Pánková, 2012, s. 13)

Provazníková (2009, s. 35) uvádí, že řešení problémů spojených se zřízením krajů a s jejich činnostmi se obvykle označuje jako první fáze reformy veřejné správy. *Tímto krokem bylo dosaženo decentralizačního efektu, kdy kompetence přešly do samostatné působnosti krajů, tak dekoncentračního efektu, kdy kompetence přešly do přenesené působnosti krajů, ve které zůstala zachována jejich podřízenost ústřední státní správě.* Druhá fáze reformy zahrnuje zrušení okresních úřadů a přechod kompetencí na jiné orgány veřejné správy.



Obrázek 3 Územní vymezení krajů České republiky, (treking, © 2013)

Průcha (2004) uvádí, že samosprávu můžeme chápat jako právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí v zájmu vlastním a na vlastní odpovědnost. Vlastními silami a vlastními prostředky si samospráva zajišťuje a plní své úkoly. Pokud bychom chtěli charakterizovat vztah státní správy a samosprávy, tak tím, že státní správa dozoruje činnost samosprávy. Při výkonu samosprávy není její nositel podřízen státní správě, ale může být dozorován státní správou.

Hendrych (2009) tuto problematiku dále rozšiřuje a dodává, že „je třeba rozlišovat dvě základní pojetí samosprávy - politické a právní“. Politické pojetí samosprávy vyjadřuje spoluúčast občanů (tedy laiků) ve veřejné správě, zapojení čestných (neprofesionálních) funkcionářů na jejím výkonu. Naproti tomu právní pojetí samosprávy znamená, že výkon veřejné správy přísluší subjektu odlišnému od státu, samospráva se uskutečňuje relativně nezávisle na státní správě. Ústavní soud k tomu konstatoval, že „*Garance územní samosprávy podle Ústavy je lakonická.*“ „*Ústavou obecně vyjádřené právo na samosprávu jistě nesmí být zákonodárcem vyprázdněno, je však jisté, že zákonodárce má široký prostor pro určení záležitostí, jež je nejlépe spravovat na místní nebo oblastní úrovni bez větších zásahů ústřední státní moci.*“ Ohledně vymezení pojmu samospráva Ústavní soud vícekrát uvedl, že „*považuje místní samosprávu za nezastupitelnou složku rozvoje demokracie. Místní samospráva je výrazem práva a schopnosti místních orgánů v mezích daných zákonem, v rámci své odpovědnosti a v zájmu místního obyvatelstva regulovat a řídit část veřejných záležitostí.*“ Rozhodování o tom, které záležitosti mají (jen) místní nebo oblastní dopad a které mají naopak celostátní význam (například proto, že mohou být dotčena základní lidská práva), je svěřeno zákonodárci. Ústavní soud výslovně uvedl: „*Rozhodování o kompetencích územní samosprávy je vždy politické.*“ I v případech, kdy kraje vystupují v soukromoprávních vztazích, neztrácejí specifické postavení veřejnoprávní korporace a nositele samosprávy. To se projevuje například v tom, že tvoření a projevy vůle krajů nelze mechanicky posuzovat stejně, jako by šlo například o obchodní společnost. (cit. podle Pánková, 2012, s. 14)

Vymezení samostatné působnosti kraje upravuje zákon o krajích, 129/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o krajích“) v § 14. Patří do ní záležitosti, které jsou vykonávány v zájmu kraje a občanů kraje, pokud nejde o přenesenou působnost. Kraj může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky. Při výkonu samostatné působnosti kraj spolupracuje s obcemi, nesmí ale přitom zasahovat

do jejich samostatné působnosti. Pokud je to možné, kraje jsou povinny předem projednat s obcemi opatření dotýkající se jejich působnosti. Vytvořit nebo zrušit vyšší územní samosprávný celek lze jen ústavním zákonem. Kraj má oprávnění vyjadřovat se k návrhům státních orgánů, které se týkají působnosti kraje, státní orgány jsou povinny opatření, které se dotýká působnosti kraje s ním předem projednat. Při výkonu samostatné působnosti se kraj řídí zákonem, při vydávání obecně závazných vyhlášek a v ostatních záležitostech též jinými právními předpisy vydanými na základě zákona.

## 4.1 Orgány kraje

Každá veřejná korporace může navenek jednat jen svými orgány, respektive prostřednictvím funkcionářů – fyzických osob. U krajů můžeme rozdělit orgány z hlediska jejich složení na kolegiální, tedy složené z více osob – **zastupitelstvo, rada, výbory zastupitelstva, komise rady**, a na individuální, tvořené jedincem – **hejtman**, a z hlediska demokratické legitimacy na přímo volené občany – zastupitelstvo, volené zastupitelstvem – rada, hejtman, výbory, a ustanovované jinak – komise, zvláštní orgány kraje, z hlediska právního základu na prvotně ústavně zakotvené – zastupitelstvo, a prvotně zákonně zakotvené – **ostatní orgány kraje**. (Koudelka, 2001, s. 177-178) Mezi další orgány kraje náleží dle zákona o krajích i krajský úřad.

Volby do zastupitelstev krajů se konají tajným hlasováním na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva podle zásad poměrného zastoupení. Jeho funkční období je čtyřleté. Právo volit do zastupitelstva kraje má občan České republiky, který alespoň ve druhý den voleb dosáhl věku nejméně 18 let a je přihlášen k trvalému pobytu v obci, která náleží do územního obvodu kraje. Členem zastupitelstva kraje může být zvolen každý volič, u kterého není překážka ve výkonu volebního práva. (130/2000 Sb., § 1 - § 5, 2000)

### 4.1.1 Zastupitelstvo

*„Ústava stanoví, že vyšší územní samosprávný celek je samostatně spravován zastupitelstvem, tedy sborem reprezentantů občanů kraje. Vláda prostřednictvím shromáždění zástupců má dlouhou tradici. V naší zemi je dnes jiné řešení pro samosprávu zatím těžko představitelné.“* (Cogan, 2004, s. 97-99 cit. podle Pánková, 2012, s. 22)

*„Zastupitelstvo kraje má přímou demokratickou legitimitu danou volbami občanů. Zastupitelstvo tak může být vnímáno v oblasti samosprávy kraje jako hlavní orgán, který je nadřazen všem ostatním orgánům.“* (Koudelka, 2001, s. 178 cit. podle Pánková, 2012, s. 22)

Zastupitelstvo kraje je jediným orgánem kraje, který je uveden v Ústavě. Je tedy podzákonou normou petrifikována sama existence zastupitelstva. Vyhrazené pravomoci zastupitelstva lze rozdělit do dvou skupin, na záležitosti veřejnoprávní povahy, jakož i záležitosti zakladatelské a zřizovací a na rozhodování o majetkoprávních úkonech kraje. Kraji ani zastupitelstvu nenáleží právo rozhodovat o základních otázkách tedy vzniku a zániku kraje. Nemůže ani kvantitativně ani kvalitativně ovlivnit svoji působnost, až na okrajové otázky (počet náměstků). Všechny tyto záležitosti spravuje zákonodárce a rozhoduje o nich zákony (ale i on je v některých případech omezen ústavními zákony). Kraj může činit rozhodnutí, ale jen v zákonem vymezené oblasti působnosti a v daných intencích. Zastupitelstvo, ani jiný orgán kraje nebo i obyvatelé kraje, nejsou svrchovanou silou v kraji, tou je ústřední moc, která stanoví podmínky pro rozhodování kraje. Jak vláda krajských orgánů, tak i ústřední vláda je omezena, i když jen v otázkách mezinárodním právem kodifikovaných a jen tehdy, pokud se k nim sama přihlásila. Zastupitelstvo je ve svém rozhodování externě limitováno, není svrchované, ve věcech samostatné působnosti se vzhledem k zákonné pozici rady nemusí zastupitelstvo zcela prosadit. Interní struktura je v pořádku, zastupitelstvo je vybudováno na principu kolejality. Všichni členové mají pouze jeden hlas včetně hejtmana. (Cogan, 2004, s. 97-99)

Zastupitelstvo rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti. Ve věcech přenesené působnosti rozhoduje, jen pokud tak stanoví zákon.

Zastupitelstvu je **vyhrazeno**:

**Předkládat** návrhy zákonů Poslanecké sněmovně a návrhy Ústavnímu soudu na zrušení právních předpisů, má-li za to, že jsou nezákonná či neústavní. Disponuje tedy zákonodárnou iniciativou vůči Poslanecké sněmovně.

**Vydávat** obecně závazné vyhlášky kraje, kterými lze ukládat povinnosti fyzickým a právnických osobám, pokud tak stanoví zákon.

**Koordinovat** rozvoj územního obvodu a schvalovat programy rozvoje územního obvodu kraje, zajišťovat jejich realizaci a kontrolovat jejich plnění.

**Schvalovat** koncepcce rozvoje cestovního ruchu na území kraje, zajišťovat jejich realizaci a kontrolovat jejich plnění.

**Volit** zástupce kraje do regionálních rad regionů soudržnosti.

**Stanovit** rozsah základní dopravní obslužnosti pro území kraje.

**Rozhodovat** o spolupráci kraje s jinými kraji a o mezinárodní spolupráci.

**Schvalovat** rozpočet kraje a závěrečný účet kraje.

**Zřizovat a rušit** příspěvkové organizace a organizační složky kraje, schvalovat jejich zřizovací listiny, rozhodovat o založení a rušení právnických osob, schvalovat jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy, rozhodovat o účasti v již založených právnických osobách.

**Delegovat** zástupce kraje na valnou hromadu obchodních společností, v nichž má kraj majetkovou účast.

**Navrhovat** zástupce kraje do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má kraj majetkovou účast a navrhopvat jejich odvolání.

**Volit a odvolávat** hejtmana, náměstka (náměstky) hejtmana a další členy rady z řad svých členů a odvolávat je z funkce.

**Stanovit** počet uvolněných členů rady, jakož i funkce, pro které budou členové zastupitelstva uvolněni a od kterého dne.

**Ukládat** pokuty v rámci samostatné působnosti.

**Zřizovat a zrušovat** výbory, volit a odvolávat jejich předsedy a členy.

**Rozhodovat** o odměnách neuvolněným členům zastupitelstva a o odměnách uvolněných a neuvolněných členů zastupitelstva.

**Stanovit** zásady pro poskytování cestovních náhrad členům zastupitelstva, rozhodovat o peněžitých plněních spojených s výkonem funkce členů výborů, komisí a zvláštních orgánů fyzickým osobám, které nejsou členy zastupitelstva, udělovat ceny kraje.

**Rozhodovat** o vyhlášení krajského referenda. A plnit další úkoly stanovené zákonem.

Zastupitelstvo **rozhoduje o zrušení** usnesení rady, jsou-li mu předložena k rozhodnutí. (129/2000 Sb., § 35, 2000)

Kraj ve své působnosti nespadá pod vládní orgány. Řídí se pouze právním řádem. Stát může do samosprávy zasahovat pouze v případech porušení ústavnosti a zákonnosti.

#### 4.1.2 Rada

Výkonným orgánem kraje je rada. Rada je orgánem vládním, exekutivním, fiskálně správním a omezeně též vrchnostensko-správním. Její pravomoci tímto vyjádřením přesahují běžné pojmy příslušející výkonným orgánům. V našem případě se spíše jedná o velmi komplexní naplnění tohoto pojmu. Z dosavadní praxe vyplývá, že právě rada je klíčovým orgánem kraje. Její důležitost je navíc ještě více akcentována tím, že její činnost je založena mandátem. Členové rady jsou voleni z řad zastupitelstva, mají tedy jeho plnou důvěru. Sama Ústava uvádí, že ačkoliv není nejdůležitějším orgánem kraje, právě rada je to, co posiluje faktickou činnost zastupitelstva kraje. Posiluje jeho postavení a těžiště práce a tím i činnost celého kraje. (Cogan, 2004, s. 173-175)

Při výkonu své působnosti odpovídá rada zastupitelstvu. Členové rady jsou voleni z členů zastupitelstva. V přenesené působnosti může rada rozhodovat pouze tehdy, stanoví-li to zákon. Radu tvoří hejtman, náměstek nebo náměstci hejtmana a další členové rady. Počet členů rady se odvíjí od počtu obyvatel kraje. Hejtman nebo náměstek hejtmana odvoláním nebo rezignací pozbývají členství v radě. Na rozdíl od zasedání zastupitelstva jsou jednání rady neveřejná. Schůzi svolává hejtman. K platnému usnesení, volbě nebo rozhodnutí je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech členů rady. Zápis pořízený ze schůze rady musí být u krajského úřadu uložen k nahlédnutí členům zastupitelstva kraje. Rada podává na každém zasedání zastupitelstva zprávu o své činnosti za uplynulé období. Pro jednání zastupitelstva rada připravuje návrhy a podklady a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení. (129/2000 Sb., § 57, § 58, 2000)

Rada má vyhrazeno:

**Zabezpečovat** hospodaření podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření v rozsahu svěřeném zastupitelstvem.

**Stanovit** počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu, do zvláštních orgánů kraje a do organizačních složek.

**Jmenovat** nebo odvolávat vedoucí odborů.



**Zřizovat a zrušovat** podle potřeby komise rady, jmenovat a odvolávat z funkce jejich předsedy a členy.

**Ukládat** krajskému úřadu úkoly v oblasti samostatné působnosti a kontrolovat jejich plnění.

**Přezkoumávat** opatření přijatá krajským úřadem v samostatné působnosti.

**Vyřizovat** návrhy, připomínky a podněty obcí a právnických osob z územního obvodu kraje.

**Stanovit** pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností.

**Vykonávat** zakladatelské a zřizovatelské funkce ve vztahu k právnickým osobám, organizačním složkám, které byly zřízeny nebo založeny krajem.

**Rozhodovat** ve věcech kraje jako jediného společníka obchodní společnosti.

**Vydávat** nařízení kraje, na základě a v mezích zákona. Rozhodovat o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce.

Dále rada kraje **rozhoduje** o majetkoprávních úkonech, o poskytování dotací, o vzdání se práva a prominutí pohledávky, o zastavení movitých věcí nebo práv, o uzavírání dohod o splátkách s lhůtou splatnosti nepřevyšující 18 měsíců, o nabytí a převodu movitých věcí na kraj včetně peněz (rozhodování je omezeno výší částky pro jednotlivé společnosti či jedince v hodnotě nepřevyšující 200.000 Kč za jeden rok).

**Zabezpečuje rozhodování** v ostatních záležitostech patřících do samostatné působnosti kraje, pokud nejsou vyhrazeny zastupitelstvu nebo pokud si je zastupitelstvo nevyhradilo. Toto ustanovení zaručuje radě pravomoc v záležitostech, které zákon nesvěřuje ani jí, ani zastupitelstvu.

Rada může svěřit hejtmanovi, popřípadě krajskému úřadu, rozhodování v určitých záležitostech patřících do samostatné působnosti kraje, pokud nejsou vyhrazeny zastupitelstvu nebo pokud si je zastupitelstvo nevyhradilo. (129/2000 Sb., § 59, 2000)

### 4.1.3 Hejtman

Hejtman má výsadní postavení při jednáních kraje. Navenek i uvnitř má významné pravomoci. Jeho postavení ovšem nemá povahu statutárního zástupce orgánu právnické osoby. Dokonce i úkony a činnosti jsou absolutně neplatné, jestliže nebyly předem projednány a schváleny zastupitelstvem nebo radou. Funkce hejtmana, byla již od jejího vzniku plánována jako funkce individuální hlavy kraje. A od vzniku této funkce se vedou teoretické diskuse a spory o tom, zda se jedná pouze o jeho procedurální roli nebo zda může hejtman skutečně ovlivňovat a rozhodovat o reálných a konkrétních věcech. To je nutné považovat za nejednoznačnost dané koncepce, která zbytečně mate laickou veřejnost a dokonce i někteří členové zastupitelstev nemají přesnou představu o této filosofii. (Cogan, 2004, s. 211 cit. podle Pánková, 2012, s. 33)

Hejtmana a náměstka hejtmana (náměstky hejtmana) volí zastupitelstvo z řad svých členů. Hejtman a náměstek hejtmana musí být občany České republiky. Odpovídají za výkon své funkce zastupitelstvu. Rada může ukládat úkoly hejtmanovi jen v rozsahu své působnosti. (129/2000 Sb., § 64, 2000)

Působnost hejtmana lze seřadit do skupin:

- organizuje práci rady a zastupitelstva,
- pozastavuje výkon rozhodnutí rady,
- plní úkoly uložené mu radou a zastupitelstvem,
- vidimuje,
- zřizuje orgány a jmenuje členy orgánů kraje a řídí jejich činnost,
- činí navenek právní úkony jménem kraje,
- rozhoduje v samostatné působnosti kraje,
- plní další úkoly stanovené mu zákonem,
- v přechodných obdobích zastává činnost některých orgánů kraje ve stanoveném rozsahu. (Cogan, 2004, s. 217 cit. podle Pánková, 2012, s. 33)

#### 4.1.4 Ostatní orgány

Mezi tyto orgány patří výbory a komise. Jedná se o poradní, přípravné, organizační, kontrolní orgány pro práci zastupitelstva a rady. Rada si může zřídit jako své kontrolní a poradní orgány komise, které připravují podklady pro jednání rady. Komise nemají pravomoci přijímat závazná usnesení. Zastupitelstvo kraje si může zřídit za své kontrolní a poradní orgány výbory, které připravují podklady a stanoviska pro jednání zastupitelstva. Předseda výboru je vždy členem zastupitelstva. Výbory nemají pravomoci přijímat závazná usnesení. Zastupitelstvo vždy zřizuje výbor finanční, kontrolní a výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost.

#### 4.1.5 Zvláštní orgány

Hejtman zřizuje pro výkon přenesené působnosti zvláštní orgány, pokud tak stanoví zvláštní zákon. Zvláštní zákon však většinou přímo zřizuje tyto zvláštní orgány a hejtmanovi pouze ukládají povinnost personálně je obsadit. V čele zvláštního orgánu může být jen osoba, která prokázala zvláštní odbornou způsobilost v oblasti přenesené působnosti, pro jejíž výkon byl orgán zřízen. V čele může stát přímo hejtman. (129/2000 Sb., § 65, 2000) Mezi tyto zvláštní orgány patří zejména Bezpečnostní rada kraje, Krizový štáb kraje nebo Povodňová komise kraje. Předsednictví v těchto orgánech, které zabezpečují přípravu na řešení a řešení mimořádných událostí a krizových situací, nemůže hejtman na nikoho delegovat.

#### 4.1.6 Krajský úřad

Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Rada může ukládat úkoly krajskému úřadu, ale jen v rozsahu své působnosti, která je jí svěřena zákonem. Krajský úřad zajišťuje chod kraje, dá se tedy říci, že je výkonným a správním orgánem kraje. Platí, že pokud není zákonem stanoveno, že určitá oblast přenesené působnosti náleží jinému orgánu kraje, vykonává ji krajský úřad. Nad toto generálně působící ustanovení uvádí i příklady této přenesené působnosti zákon o krajích. (Cogan, 2004, s. 236)

Můžeme jmenovat například přezkoumávání rozhodnutí vydaných orgány obce, ukládání sankcí, poskytování odborné a metodické pomoci obcím. Krajský úřad provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí, zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti

a další úkony, které mu jsou svěřeny zákonem. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Obligatorně je pak dle zákona krajský úřad dělen na odbory a ty pak na oddělení. (129/2000 Sb., § 68, 2000)

Krajský úřad, tedy zaměstnanci kraje zařazení do úřadu, plní vůči orgánům kraje roli výkonnou, poradenskou, odbornou i informační. Zajišťují veškerý servis zastupitelům, radním, ale i členům výborů a komisí. Úředníci plní úkoly, které jsou jim předkládány, i jednotlivé požadavky vznesené ze strany orgánů kraje. Přípravují materiály, podklady pro jednotlivá jednání orgánů kraje a zajišťují veškeré organizační úkony související s jejich činností. Důležitá je vzájemná součinnost zaměstnanců úřadu a orgánů kraje. Protože vzájemná podpora vede k rozvoji kraje a naopak vzájemný nesoulad může vést ke konfliktům. (Pánková, 2012, s. 36)

## 4.2 Rozpočet

Kraj může hospodařit podle vlastního rozpočtu, může i vlastnit majetek. Je to jeden z nejdůležitějších předpokladů územní samosprávy. O jeho využití rozhodují především volené orgány. Za svá rozhodnutí o hospodaření s majetkem odpovídají svým občanům, voličům. Peková (2005) konstatuje, že vlastnictví majetku je předpokladem pro rozvoj veřejného sektoru, lokálního i regionálního. S existencí majetku souvisí rozvoj vlastní podnikatelské činnosti územní samosprávy včetně možnosti získání úvěru. Podle jeho využití pak můžeme členit majetek, který slouží veřejně prospěšným účelům, výkonu samosprávy nebo podnikání. Územní samospráva může majetek kupovat, pronajímat a prodávat, vkládat do podniků a organizací, ale také může majetkem ručit. Kraje mají rozsáhlé pravomoci k nakládání se svým majetkem, ale také povinnost a odpovědnost o svůj majetek pečovat, chránit ho, zajišťovat jeho opravu a údržbu.

Ve své publikaci Provazníková (2009, s. 57) uvádí, že územní rozpočet je, stejně jako jiné rozpočty veřejných rozpočtů v rozpočtové soustavě, vytvářen, rozdělován a používán s využitím nenávratného, neekvivalentního a nedobrovolného způsobu financování.

Cogen (2004, s. 356) uvádí, že o hospodaření krajů lze hovořit od roku 2001, kdy se uskutečnily rozsáhlé převody organizací a zařízení, která byla do té doby spravována ministerstvy, v právní fázi především v oblasti školství. V následujících letech, po zrušení okresních úřadů, došlo k dalším převodům majetku, jednalo se o převody organizací z oblasti

kultury, zdravotnictví a sociálních služeb, dále pak převod územních středisek záchranné služby a správa silnic 2. a 3. třídy. Na základě zákona č. 483/2001 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), jsou kraje od roku 2002 příjemci podílu na daňových výnosech. Dále je krajům poskytován příspěvek na výkon státní správy.

Pokud se snažíme charakterizovat hospodaření krajů, je třeba vymezit rozpočet kraje. Předmětem úpravy zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o rozpočtových pravidlech“) upravuje tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jimiž jsou obce a kraje, a stanoví pravidla hospodaření s finančními prostředky územních samosprávných celků. Finanční hospodaření územních samosprávných celků a svazků obcí se řídí jejich ročním rozpočtem a rozpočtovým výhledem. Rozpočet lze charakterizovat jako decentralizovaný peněžní fond, nebo také jako účetní bilanci příjmů a výdajů, rozpočtový plán, ale také jako nástroj pro realizaci obecní a regionální politiky. Rozpočet obsahuje příjmové a výdajové položky, které se vztahují k činnosti samosprávy i k výkonu státní správy v rámci přenesené působnosti. Dále obsahuje finanční vztahy k veřejnému sektoru, k podnikatelským subjektům, k rozpočtové soustavě, k ostatním obcím či krajům a dalším subjektům.

Rozpočet, podle povahy věci příjmů a výdajů, členíme na běžný a kapitálový. Obsahem rozpočtu jsou jeho příjmy a výdaje a ostatní peněžní operace, včetně tvorby a použití peněžních fondů.

příjmy	výdaje
<i>daňové</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>všeobecné veřejné služby (veřejná správa)</li> <li>veřejný pořádek (police, hasiči, apod.)</li> <li>vzdělání</li> <li>péče o zdraví</li> <li>bydlení</li> <li>komunální služby</li> <li>na podnikání</li> <li>ostatní běžné výdaje (nahodilé, placené pokuty, apod.)</li> <li>placené úroky</li> <li>běžné dotace jiným rozpočtům</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>svěřené daně</li> <li>sdílené daně</li> <li>místní (a regionální) daně</li> <li>správní poplatky (daně)</li> </ul>	
<i>nedaňové</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>uživatelské poplatky za služby</li> <li>příjmy z pronájmu majetku</li> <li>příjmy od vlastních neziskových organizací</li> <li>zisk z podnikání</li> <li>ostatní</li> </ul>	
<i>přijaté transfery</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>běžné dotace ze státního rozpočtu</li> <li>běžné dotace ze státních fondů</li> <li>od územních rozpočtů</li> <li>ostatní běžné příjmy (nahodilé, přijaté dary, sankce apod.)</li> </ul>	
<b>Saldo - přebytek</b>	<b>Saldo - schodek</b>

Obrázek 4 Schéma běžného rozpočtu, (Provazníková, 2009, s. 67)

příjmy	výdaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>z prodeje majetku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na investice</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>kapitálové přijaté dotace z rozpočtové soustavy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kapitálové dotace jiným rozpočtům</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>příjmy z půjček apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na nákup obligací, akcií</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>příjmy z emise vlastních obligací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poskytované střednědobé a dlouhodobé půjčky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>přebytek běžného rozpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>splátky dříve přijatých půjček</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dary na investice apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>krytí deficitu běžného rozpočtu</li> </ul>

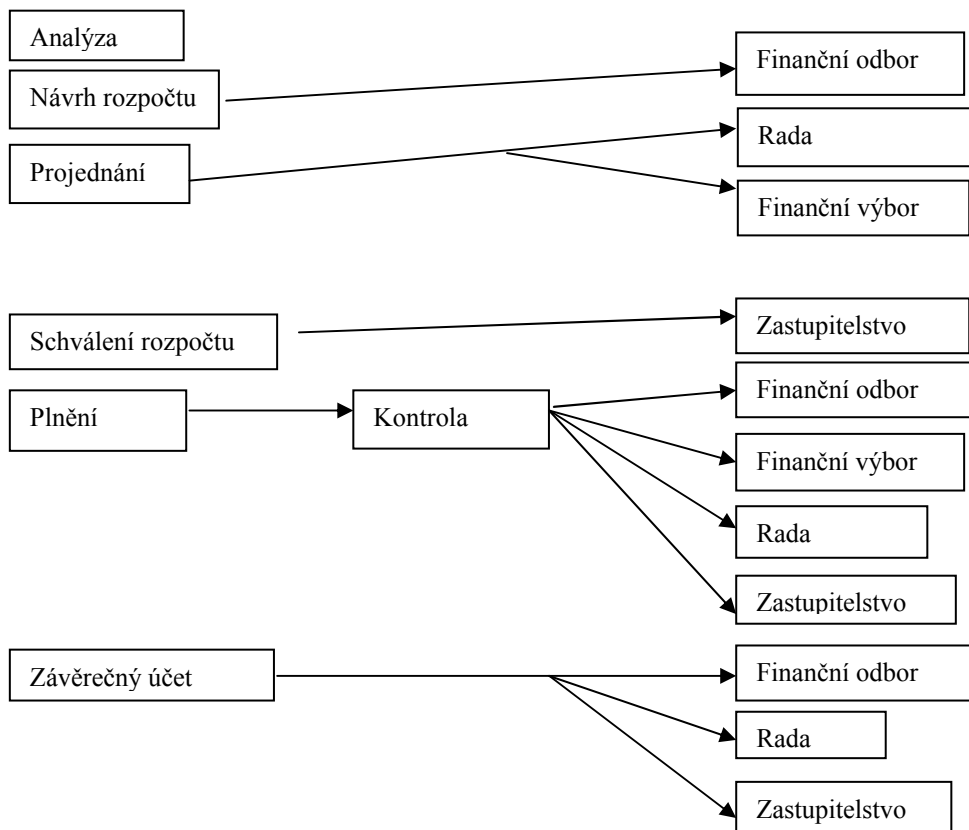
Obrázek 5 Schéma kapitálového rozpočtu, (Provazníková, 2009, s. 68)

*Stanovené příjmy jsou pouze prognózou, která vychází z minulých let, právních předpisů a vztahů k ostatním rozpočtům. Výdaje pokrývají okruh potřeb, které určily orgány kraje.* (Cogen, 2004, s. 358)

Rozpočet se sestavuje zpravidla jako vyrovnaný. Může být schválen jako přebytkový, jestliže některé příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujících letech nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předchozích let. (250/2000 Sb., § 3, 2000)

### 4.3 Rozpočtový proces

Pod tímto pojmem je zahrnutý souhrn činností a postupů, které jsou potřebné k řízení hospodaření v rozpočtovém období.



Obrázek 6 Fáze rozpočtového procesu, (Provazníková, 2009, s. 72)

### 4.4 Rozpočtový výhled

Rozpočtový výhled je pomocným nástrojem územního samosprávného celku a svazku obcí sloužícím pro střednědobé finanční plánování rozvoje jeho hospodářství. Sestavuje se na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet. (250/2000 Sb., § 3, 2000) Jeho sestavování je povinné od roku 2001, je nástrojem, který má využívat i sebemenší obec. Zákon umožňuje volbu míry podrobnosti členění rozpočtového výhledu.

## 4.5 Příjmy a výdaje krajů

Provazníková (2009, 79-82) definuje čtyři skupiny zdrojů příjmů územních rozpočtů: **daňové příjmy, transfery a dotace, nedaňové příjmy a úvěry či půjčky**. První tři tvoří nenávratné příjmy, které jsou významné pro financování potřeb regionálního veřejného sektoru. Návratné příjmy tvoří zejména úvěry a půjčky.

Zákon o rozpočtových pravidlech definuje příjmy a výdaje krajů následovně:

Příjmy rozpočtu kraje tvoří zejména **příjmy z vlastního majetku a majetkových práv**. Mezi vlastní nedaňové příjmy rozpočtů samospráv patří především **příjmy z pronájmu nebo z prodeje majetku ve vlastnictví kraje**. Výše je závislá na hodnotě vlastněného majetku, především hodnoty nepotřebného majetku.

Mezi další příjmy patří **příjmy z výsledků vlastní činnosti, příjmy z hospodářské činnosti organizace, příjmy ze správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy**. Jedná se o správní poplatky, podle zákona o správních poplatcích za správní úkony, které kraje vykonávají v rámci přenesené působnosti. Dále **příjmy z vybraných pokut** uložených v pravomoci kraje, **výnosy daní nebo podíly na nich** podle zvláštního zákona, **dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů, přijaté peněžité dary a příspěvky**.

Obce a převážně kraje jsou finančně nesoběstačné a finanční prostředky z rozpočtové soustavy, ze státního rozpočtu jsou pro ně stěžejní. Tvoří značnou část příjmů jejich rozpočtů. Obce i kraje mohou obdržet dotace ze státních fondů. Velkou část rozpočtu územních samospráv tvoří zabezpečování a financování veřejných statků a služeb pro obyvatelstvo. Jsou nástrojem krajské politiky. Pokud hovoříme o mandatorních výdajích kraje, jedná se o tzv. "příkázané" výdaje rozpočtu, které jsou externě stanoveny a nelze je při plánování rozpočtu účinně ovlivnit. Za tyto výdaje jsou považovány i výdaje na činnost příspěvkových organizací a úřadů. (Peková, 2008, s. 242) Jak uvádí Cogen (2004, s. 358), je vždy na orgánech rozhodujících o rozpočtu do jaké míry se jim podaří co nejvíce zdrojů udržet mimo mandatorní výdaje, aby rozhodování o výdajích mělo smysl.

Rozpočtová skladba člení výdaje krajů na **běžné a kapitálové**. Běžné výdaje se dále člení na neinvestiční nákupy, neinvestiční transfery, neinvestiční půjčky a ostatní běžné výdaje. Kapitálové výdaje tvoří investice, nákup akcií a majetkových podílů, kapitálové transfery, investiční půjčky a ostatní kapitálové výdaje.



Výdaje můžeme rozlišovat také z hlediska určených prostředků na výdaje na vlastní činnost, výdaje jako protiplnění uzavřených smluv, výdaje jako nenávratné investice a výdaje uskutečněné při sdružování finančních prostředků.

Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů obsahuje výčet výdajů rozpočtu kraje. Jedná se o výdaje vyplývající pro kraj ze **závazků z plnění povinností** uložených zvláštními právními předpisy, **výdaje na činnost orgánů kraje** v jeho samostatné působnosti, zejména výdaje spojené s péčí o vlastní majetek a jeho rozvoj, **výdaje spojené s výkonem státní správy**, ke které je kraj pověřen zvláštními právními předpisy, **závazky** vyplývající pro kraj **z uzavřených smluvních vztahů** v jeho hospodaření a ze smluvních vztahů vlastních organizací, jestliže k nim přistoupil. Dále o **dotace do rozpočtů obcí** v kraji, **závazky přijaté v rámci spolupráce** s jinými územními celky nebo s dalšími subjekty, včetně příspěvků na společnou činnost. **Úhradu úroků** z přijatých půjček a úvěrů, **výdaje na emise vlastních dluhopisů** a na úhradu výnosů z nich náležejících jejich vlastníkům, **výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti** a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro kraj, **jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti kraje**, včetně darů a příspěvků na sociální nebo jiné humanitární účely a **dotace Regionální radě regionu soudržnosti**. (250/2000 Sb., § 9, 2000)

#### 4.6 Přehled právních předpisů upravující vyšší územní samosprávné celky

Právních předpisů, které se zabývají vyššími územními samosprávnými celky, je celá řada:

- Zákon č. 36/1960 Sb., o územním členění státu,
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky,
- Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv, a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky,
- Zákon č. 82/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu veřejné moci rozhodnutím nebo nesprávným úředním postupem,
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,
- Sdělení č. 181/1999 Sb., o přijetí Evropské charty místní samosprávy,
- Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí,
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- Zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů,
- Zákon č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze,

- Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů,
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon),
- Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy,
- Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky,
- Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní),
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje,
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění,
- Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy,
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole),
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků,
- Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností,
- Vyhláška č. 564/2002 Sb., o stanovení území okresů České republiky a území obvodů hlavního města Prahy,
- Nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev,
- Zákon č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí,
- Zákon č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád),
- Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon),
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 118/2010 Sb., o krajském referendu,
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách),
- Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Výčet právních předpisů není konečný. Mezi stěžejní předpisy zabývajícími se vyššími územně samosprávnými celky patří nepochybně zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, který je východiskem pro každou činnost, jednání a pravomoci v rámci kraje.

Dalším nezbytným předpisem je zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní). Tento zákon upravuje rozpočtové určení daně z přidané hodnoty, daní spotřebních, daní z příjmů, daně z nemovitých věcí a daně silniční. Finanční prostředky plynoucí do rozpočtů územních celků nedílně souvisí s celým systémem a charakterem

veřejné služby. S tímto zákonem nedílně souvisí zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Je určující pro jednotlivé postupy, procesy, činnosti, odbory a agendu územní celků.

Kontrolní činnost je nezbytnou součástí každé činnosti veřejné správy. Proto za další důležitý zákon považuji zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). Veřejné prostředky, finanční prostředky, se kterými disponují instituce veřejné správy, jsou kontrolovány za účelem dosažení jejich hospodárného, efektivního a účelného vynakládání.

## 5 EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, HODNOCENÍ A KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Na soukromý ale také na veřejný sektor je vyvíjen neustálý tlak na zvyšování efektivity, hospodárnosti a účelnosti. Snahou subjektů je dosáhnout maximální efektivity (maximálního užitku) při vynaložení minimálních nákladů (vstupů). Tedy uspokojit všechny zainteresované strany s co nejmenší spotřebou zdrojů.

V tržních podmínkách se tyto snahy odehrávají na trhu, mezi výrobcí a spotřebiteli dochází k rivalitě, vzájemné konkurenci. Tržní systém je zcela dobrovolný. Jednotlivci a firmy se rozhodují individuálně. Výsledkem, v podmínkách dokonalé konkurence, je pak cena, za kterou dochází ke směně mezi výrobcem a spotřebitelem.

Pokud se zaměříme na oblast veřejného sektoru, Ochrana a Půček (2011, s. 15) vymezují pojem a předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě:

Předpoklady	Obsah daného předpokladu
Vnější rámcové podmínky	Odpovídající "pravidla hry" dané vnější autoritou
Vnitřní rámcové podmínky	Vlastní dokumenty pro výkon efektivního řízení, sdílená institucionální kultura a sdílené hodnoty k výkonu efektivního řízení
Disponibilita řídicích subjektů	Odborná připravenost, manažerské dovednosti a morální bezúhonnost řídicích subjektů
Adekvátní stanovení cílů	Vhodně stanovené cíle s jasně definovanými ukazateli
Plnění cílů	Cíle stanoveny v rámci předběžné analýzy spolu s definováním zdrojů s ohledem na 3E
Zpětná vazba o plnění stanovených ukazatelů	Získávání informací o plnění ukazatelů cílů s následnou korekcí

Obrázek 7 Základní předpoklady efektivního řízení (Ochrana a Půček, 2011, s. 15)

Vnější rámcové podmínky, které jsou dány převážně existujícími právními předpisy, vymezují hranice, v níž se řídicí subjekty rozhodují na základě předem stanovených cílů.

Vnitřní rámcové podmínky tvoří převážně institucionální kulturu a sdílené hodnoty, které motivují a orientují řídicí a výkonný personál k přijetí efektivního řízení a k jejímu praktickému uplatnění. Hlavním předpokladem pro realizaci efektivního řízení je využití vypracované vize, strategie, koncepce a implementačních plánů.

Disponibilita řídicích pracovníků je zaměřena na odbornou připravenost a manažerské dovednosti k výkonu účinného řízení. Vedle všech odborných dovedností je nezbytné, aby byli řídicí pracovníci morálně bezúhonní a aby jejich kroky byly vedeny veřejným zájmem.

Mezi další nezbytné kroky pro efektivní řízení veřejné správy patří vhodně stanovené cíle a jasně definované ukazatele. *„Smysl veškerých řídicích činností je orientován k monitorování cílů, ke sledování jejich ukazatelů, k přijímání korekčních opatření a k realizaci regulačních činností tak, aby v konečném důsledku bylo stanovených cílů dosaženo.“* (Ochrana a Půček, 2011, s. 15-20)

Průběžná analýza dosahovaných výsledků a průběžné sledování stanovených ukazatelů, to jsou další nezbytné předpoklady pro efektivní řízení. Důležitou součástí je zpětná vazba, která má za úkol monitorovat dosažené výsledky a porovnávat je se stanovenými cíli. Pokud nastane odchylka od ideálního stavu, je třeba tento nesoulad napravit. Aby tato náprava měla smysl, musí být učiněna včas a za pomoci aktuálních informací.

Pomahač (2013, s. 223-227) uvádí příklady, se kterými se veřejná správa při řízení a hodnocení kvality ve veřejné správě potýká:

Veřejná správa je podmíněna exekutivním charakterem, jehož součástí je princip zákonnosti. Účinnost a efektivnost správních činností může být ovlivněna kvalitou legislativy.

Veřejná správa je charakterizována jako vícestupňový systém, je více hierarchická v subsystému státní správy, ale obtížněji koordinovaná z úrovně státu v decentralizovaném a samostatnějším subsystému samosprávy.

Veřejná správa je předmětem politického rozhodování a politické kontroly. Politikové nastavují mantinely veřejné politiky a stanovují jejich cíle a ke svým rozhodnutím využívají výstupy činnosti svých úředníků, kteří jsou za kvalitu podkladů odpovědní. Tato dělba odpovědnosti může vést ke konfliktům, které v některých specifických oblastech potom zapříčiňují vznik reforem a modernizaci veřejné správy.

Ve vztazích s veřejnou správou může mít občan různé role, ale také různé postoje. Občan, jako zákazník, má rostoucí potřeby a s tím i související nároky na veřejnou službu, na druhou stranu v postavení plátce daní chce vydávat co nejméně. Postavení občana a veřejné správy je na rovnocenné úrovni, a to díky ústavním právům, která jsou mu přiznána, jako je minimální sociální standard a garantované právo na rozhodování o veřejných záležitostech.

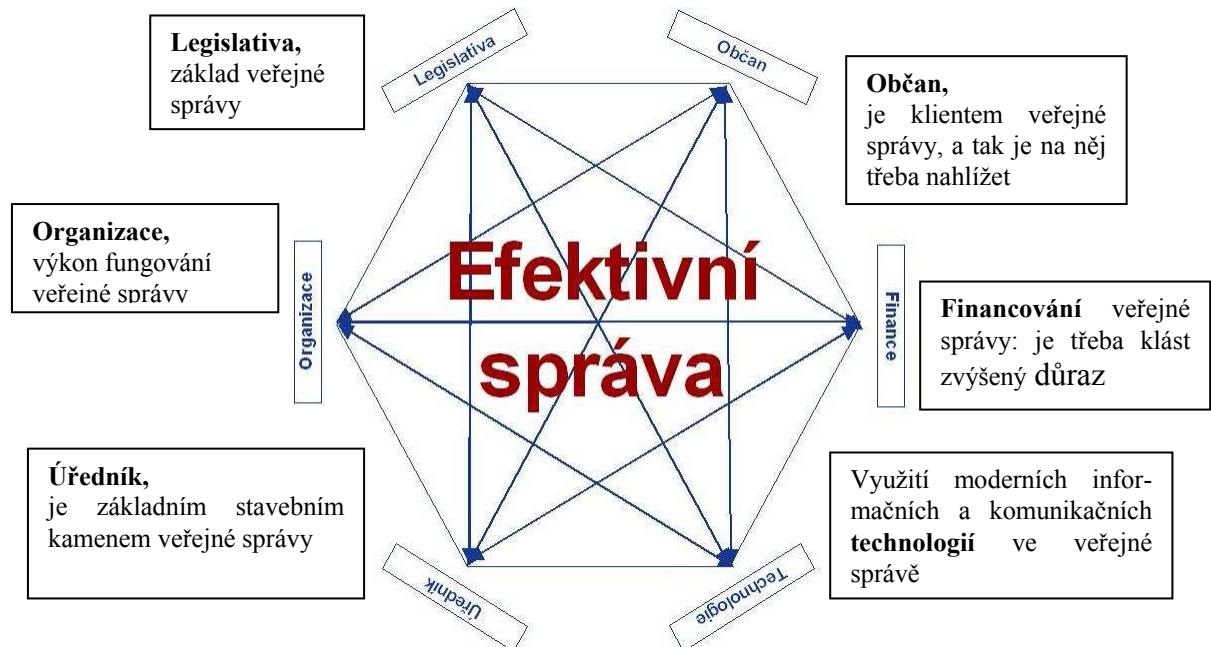
Ve veřejné správě existuje řada osob, zájmových skupin, které mají své zájmy a které jsou zainteresovány na cílech a činnostech dané organizace. Svým chováním a postoji mohou tuto organizaci ovlivnit, současně jsou také aktivitami, rozhodováním a postupy organizace ovlivňováni. Je třeba zmínit i rizika spojená s korupcí.

Ze všech výše zmíněných charakteristik můžeme vyvodit, že hodnotit veřejnou správu jako celek je velmi obtížné. Je efektivnější zaměřit se na konkrétní případ, postup, službu, reformu. Důležitým faktorem je ale také zapojit do hodnocení veřejnost a využít tak pohled jejího uživatele.

Pokud chceme cíleně dosáhnout lepšího fungování veřejné správy, vyplývající z potřeby modernizace veřejné správy, musíme se zaměřit na odstraňování nedostatků plynoucích ze střetu dvou tendencí vzájemně se prolínajících. Je nemožné, aby na jedné straně úřady, ministerstva, kraje, obce a jejich organizace o své činnosti tvrdily, že pro občany a rozvoj svého území dělají vše potřebné a možné a že jejich hlavní prioritou jsou dobře fungující veřejné služby, a současně, aby se chovaly byrokraticky, složitě, nevstřícně, neprakticky, aby pracovaly neefektivně, neekonomicky, neúčelně, odváděly nekvalitní nevýkonnou, pomalou práci. Podstata modernizace vychází ze snahy odstranit nesoulad plynoucí ze střetu těchto dvou zmíněných tendencí. Změna, která je obsahem modernizace veřejné správy, by měla obsahovat podstatnou přeměnu fungování veřejné správy. Mezi nástroje, kterými lze požadovaných změn docílit, patří Smart Administration. (Ochrana a Půček 2011, s. 22)

## 5.1 Smart Administration

Strategie Smart Administration vnímá veřejnou správu jako hexagon.



Obrázek 8 Hexagon veřejné správy, (Ochrana a Půček, 2011, s. 41)

Vrcholy hexagonu znázorňují prvky, které jsou klíčové pro dosažení efektivní veřejné správy. **Legislativa** by měla být jednoduchá, srozumitelná, jasná, přístupná. Měla by být přijímána jen v nezbytných případech, aby nezpůsobovala zbytečnou byrokratickou zátěž. Je důležité nejen hájit zájmy těch, kterých se služba či činnost týká, ale také zájmy těch, na které se veřejná služba či činnost vztahuje, má na ně vliv. Dobrá správa se netýká pouze legislativy, ale také kvalitních organizací. **Organizace**, výkon veřejné správy, pátrá po rovnováze mezi efektivním vynakládáním veřejných prostředků a přiblížením se občanovi. Je důležité usnadnit styk občan – veřejná správa, veřejná správa – občan. Umožnit například občanovi vyřídit více agend z jednoho místa. „Obíhat by měla data, ne občan.“ Důležitým faktorem je úroveň řízení, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků, sledování spokojenosti občanů. **Technologie** by měly přispět k usnadnění styku komunikace mezi občanem a veřejnou správou, ale také uvnitř veřejné správy. Technologie jsou nástrojem pro dosahování změn, ne cíl sám o sobě. **Občan**, jako klient veřejné správy, je nejdůležitějším prvkem hexagonu. Je nezbytné usnadnit styk občana s úřadem a omezit

nadbytečnou regulaci. Občanovi je třeba veřejnou správu zpřístupnit, zprůhlednit, umožnit mu se podílet na rozhodnutích, kontrole a jejím fungování. **Úředník** je nedílnou součástí veřejné správy, ať už je na jakémkoli postu. Je třeba od něj vyžadovat vysokou kvalitu výkonu a průběžné vzdělávání. Důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních. **Financování**, rozpočtování, je významným prvkem veřejné správy. Je třeba věnovat pozornost způsobu alokace zdrojů, systému rozpočtování, provázání rozpočtů se strategickými prioritami. Jednotlivé agendy veřejné správy podrobovat přezkoumání nákladové efektivity. (Ministerstvo vnitra, © 2008)

## 5.2 Nástroje řízení kvality ve veřejné správě

Pomahač a kol. (2011, s. 258) ve své knize pojmenovává nástroje řízení kvality ve veřejné správě, které jsou využívány v ČR:

- *Modely excellence – CAF, EFQM,*
- *Balanced Scorecard (BSC),*
- *Benchmarking/Benchlearning,*
- *Místní agenda 21,*
- *Zavedení a certifikace ISO,*
- *Systém environmentálního řízení organizace podle EMAS a získání registrace od Agentury EMAS při CENIA,*
- *Charta občana.*

Všechny tyto nástroje mají za úkol zlepšit fungování organizací. Místní agenda 21 a EMAS se zaměřují především na veřejné služby a občany, ostatní jsou zaměřeny na zlepšování a řízení kvality veřejných služeb poskytovaných občanům jako zákazníkům veřejného sektoru. Benchmarking a benchlearning jsou univerzálně využitelnými metodami.

Ministerstvo vnitra (© 2011) na svých oficiálních internetových stránkách vyjadřuje podporu zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě prostřednictvím metodického vedení, koordinace a oceňování těch, kteří s kvalitou začali nebo se jí již systematicky věnují. Organizuje projekty a konference na téma kvality ve veřejné správě. Národní konference



kvality ve veřejné správě jsou pořádány každoročně a spadají do gesce Ministerstva vnitra, které spolupracuje s Radou kvality ČR a příslušným krajem nebo městem. Hlavním cílem těchto konferencí je setkávání se s odborníky z oblasti kvality, předávání zkušeností z teorie i praxe. Součástí konference je předávání cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Mezi standardní nástroje – metody pro dosahování požadované kvality jsou řazeny:

### 5.2.1 Metoda kvality místní Agenda 21 (MA21)

Místní agenda 21 (MA21) vychází z Agendy 21, dokumentu, který je zaměřen na principy udržitelného rozvoje. Tento dokument byl přijat v roce 1992 na Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji v Rio de Janeiru. MA21 je považována Ministerstvem vnitra za významný nástroj v oblasti zvyšování kvality ve veřejné správě. Smyslem metody je podpora strategického řízení, zapojení veřejnosti, budování partnerství včetně udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Vzájemná spolupráce mezi veřejností a úřady by měla zkvalitnit rozvoj daného území, zlepšit a zefektivnit služby, které jsou občanům poskytovány. (Ministerstvo vnitra)

Zapojení veřejnosti do dění, zodpovědnost za jejich životy i životy dalších bytostí v prostoru i čase, tak vyjadřuje hlavní cíl této metody Pomahač a kol. (2011, s. 269-271).

Mezi přínosy implementace MA21 zařazuje:

- hledání skutečných problémů místa,
- dosažení kompromisu o představě budoucnosti obce či regionu,
- zapojení veřejnosti do aktivit a do řešení problémů v území a posílení pocitu sounáležitosti,
- vzájemná spolupráce různých skupin, výměna názorů, postojů,
- přiblížení práce úřadu a zastupitelů občanům, zvýšení důvěry v jejich rozhodnutí.

Tato metoda je využitelná ve všech typech municipálních úřadů. Kritéria jsou rozdělena do čtyř základních kategorií A – D, včetně kategorie Zájemci, tyto určují stav kvality a dosahovanou úroveň. Kritéria se liší dle velikosti a typu municipality.

Iniciační prvek může vzejít od místní správy, ale také od skupiny lidí. Snahou je ale zapojit do procesu co nejširší okruh místních občanů a organizací a toho by měli být iniciátoři schopni. Důležité je také zapojit do tohoto procesu politickou reprezentaci.

Ministerstvo vnitra konstatuje, že je MA21 aktuálně početně nejrozšířenější metodou kvality v ČR. Obcím a regionům je poskytována průběžná metodická a realizační podpora pro tuto metodu asociací Národní síť Zdravých měst ČR.

Databáze MA21, ke dni 12.2.2014, uvádí přehled celkového stavu zapojení municipalit:

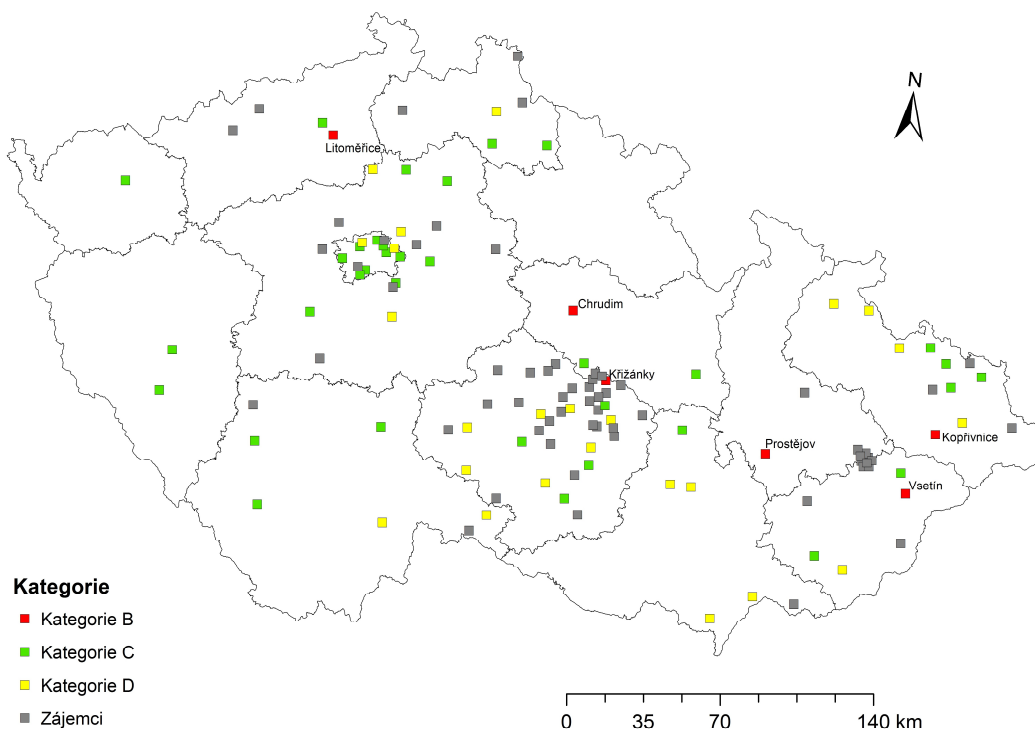
Kategorie	Počet municipalit
Kategorie A	1
Kategorie B	5
Kategorie C	39
Kategorie D	23
Zájemci	98
Ostatní	31

Tabulka 1 Přehled MA21 v ČR, (Místní agenda 21, © 2014)

Municipalita	Kraj	Typ	Kategorie
Chrudim	Pardubický	obec	Kategorie A
Kopřivnice	Moravskoslezský	obec	Kategorie B
Křižánky	Vysočina	malá obec	Kategorie B
Litoměřice	Ústecký	obec	Kategorie B
Prostějov	Olomoucký	obec	Kategorie B
Vsetín	Zlínský	obec	Kategorie B
Drahanská vrchovina	Jihomoravský	mikroregion	Kategorie B

Tabulka 2 Přehled municipalit v kategorii A, B ke dni 12. 2. 2014, (Místní agenda 21, © 2014)

## Přehled MA21 v ČR v roce 2012 – obce



Obrázek 9 Přehled MA21 v ČR, (Místní agenda 21, © 2014)

### 5.2.2 CAF

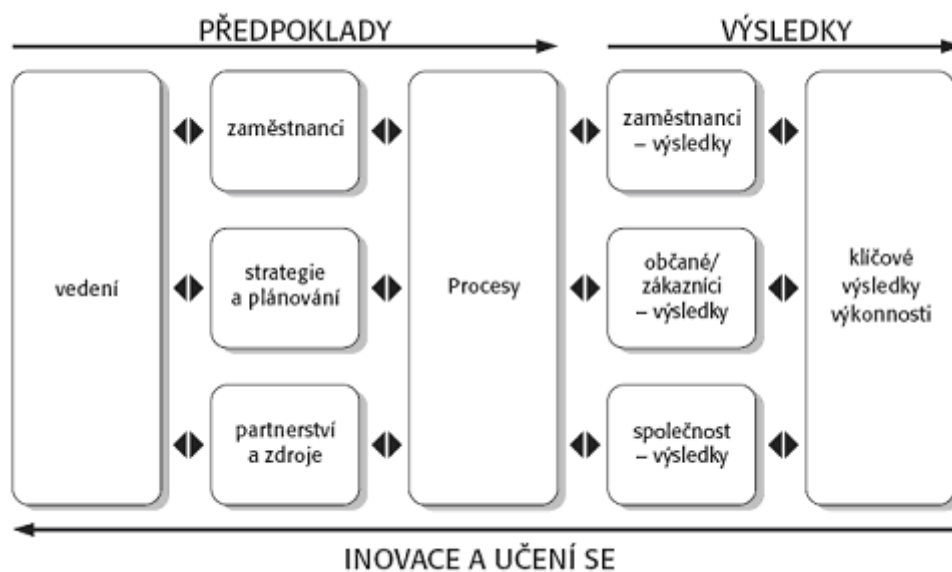
Ministerstvo vnitra rovněž podporuje aplikaci dalšího modelu a to modelu CAF, který je v souladu s usnesením vlády ČR (č. 757/2007), kterým byl schválen strategický materiál Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby.

Model CAF – Common Assessment Framework (Společný hodnoticí rámec) – můžeme označit za nástroj pro zlepšování výsledků práce kraje či města. Je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu. Byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu - EIPA (2000). Je volně šiřitelný bez hrazení licenčních poplatků. Je aplikovatelný na všech úrovních veřejného sektoru.

Je vhodný pro sebehodnocení organizace a to za pomoci devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a čtyři samotných výsledků (vztah k zákazník-

kům/občanům, vztah k zaměstnancům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti).

Jednotlivá kritéria obsahují další subkritéria, která se skládají z jednotlivých příkladů indikátorů, otázek. Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu a dále mohou posloužit pro benchmarking. (Ministerstvo vnitra, © 2011 a Půček, 2005, s. 7)



Obrázek 10 Model CAF, (Půček, 2005, s. 7)

### 5.2.3 Benchmarking

Podobné požadavky jako metoda CAF, tedy bodování praxe úřadů a vyšších hodnocení praxe řízení úřadů, učení se od druhých, porovnávání se s jinými úřady, je spojena s dalším nástrojem řízení – benchmarkingem.

Výchozím pojmem je benchmark. Můžeme jej přeložit jako standard, komparativní bod nebo porovnávací ukazatel. (Široký et al., 2006, s. 4) V kontextu benchmarkingu je benchmark chápán jako měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Jedná se tedy o metodu řízení kvality, zlepšování se, učení se od druhých. Snahou je postupnými kroky docílit změny, dosáhnout lepších výsledků.

Za vznikem pojmu benchmarking a za jeho plnou integraci do celé své organizace je považována firma XEROX. V průběhu 70. let minulého století se společnost dostala do ekonomických problémů díky tomu, že její výrobky kopírovací techniky byly vytlačovány z trhu japonskými stroji. Po analýze bylo zjištěno, že výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských kopírek při jejich stejné jakosti. Po porovnání činnosti a po analýze vysokých nákladů se firma zaměřila na skladové hospodářství. V této oblasti byla za světovou špičku považována společnost L.L.Bean. Tato společnost byla požádána o první hlubší srovnávací studii, která se orientovala na přístupy ke skladování. Tato metoda se osvědčila jako cenná a začala se rychle rozšiřovat. (Bovaird, Löffler, 2009, s. 197) Jak uvádí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 11) ve své publikaci, společnost při každé vhodné příležitosti uvádí, že k benchmarkingu ji dovedl výrok čínského generála Sun'c (Umění války, 500 let př. n. l.) *“Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.”*

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšení výkonnosti. V počátcích se zaměřoval pouze na porovnání a měření jednotlivých činností a procesů a byl používán převážně v soukromém sektoru. Později se rozšířil na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. (Široký et al., 2006, s. 4-7)

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 14-15) uvádí ve světě tři nejrespektovanější definice pojmu benchmarking:

*Proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*

*Technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*

*Analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.*

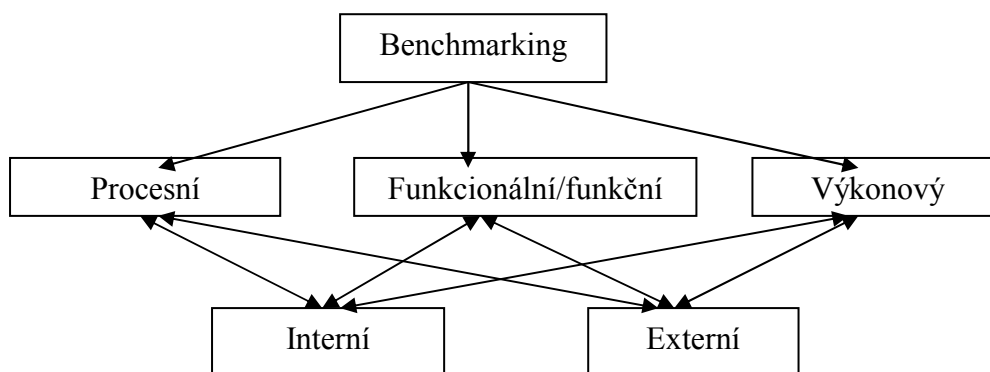
Z uvedených definic vyplývá několik důležitých skutečností, na které Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) upozorňuje. Benchmarking a benchlearning, který můžeme označit jako

způsob, jak propojit systém řízení a výcvik zaměstnanců s firemními potřebami, je chápán jako soustavný, nekončící soubor aktivit, jejich systematickým opakováním můžeme dosáhnout zlepšení. Podstatou je otevřenost vůči novým podnětům, přístupům a netradičním, dosud nevykonávaným činnostem. Bez realizace konkrétních projektů je tato snaha bezcenná a zbytečná. Právě inovace, zlepšování a realizace změn dává benchmarkingu význam. Rozhodujícím pro úspěch benchmarkingu je nalézt organizaci, která je ve sledované oblasti úspěšnější. Tato organizace by měla být brána jako partner, ne jako konkurent. Význam partnerství je pro všechny zúčastněné rozhodující. Zkoumanou oblastí, benchmarkingovým projektem, se může stát cokoli, například konkrétní produkt, výkonnost, přístupy řešení, zabezpečování informací apod. Benchmarking by měl být motivačním a vzdělávacím systémem při využívání nejrůznějších metod, postupů a nástrojů.

Benchmarking je více orientován na porovnávání konkrétních výkonů, procesů či aktivit. Benchlearning je zaměřen více na učení se od druhých. Cíl obou metod je stejný, naučit se od druhých z již zavedené praxe tomu nejlepšímu. Namísto toho, abychom složitě vymýšleli již vymyšlené, nebo vynakládali vysoké finanční prostředky za poradenské služby. Benchmarking může být využit také například při ověřování, zda výsledky, které zastupitelé či vedení radnice požadují po úřadu, jsou nastaveny správně. Důležité je porovnávat to, co je prvořadé pro občany. Pro své přednosti a využití byla tato metoda zvolena jako jedna z předních pro zlepšování veřejné správy v rámci Evropské unie. (Ochrana a Půček, 2011, s. 89 a Staphenurst, 2009, s. 36)

Co můžeme tedy za pomoci benchmarkingu zjistit? Proč se benchmarkingem vůbec zabývat? Proč si vybírat lepší organizace? Co je cílem, objektem? Co je poskytováno zákazníkům a co jim poskytují konkurenti? (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 45) Jakou pozici organizace, ve srovnání s ostatními, zaujímá? Jak organizace pracuje, jaká je poskytována úroveň služeb? Zjišťujeme rezervy a postupy jiných organizací. Jsou vymezeny rozdíly a na základě získaných poznatků řešeny oblasti, které je třeba zlepšit. Jde především o zdokonalování sebe sama. (Široký et al., 2006, s. 5)

A jaké druhy benchmarkingových studií mohou být v praxi využity? Podle zvolených kritérií benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:



Obrázek 11 Typy a přístupy benchmarkingu, (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20)

**Procesní benchmarking** se zaměřuje na zefektivnění procesů a činností zásadního významu uvnitř organizace. Porovnává a analyzuje procesy.

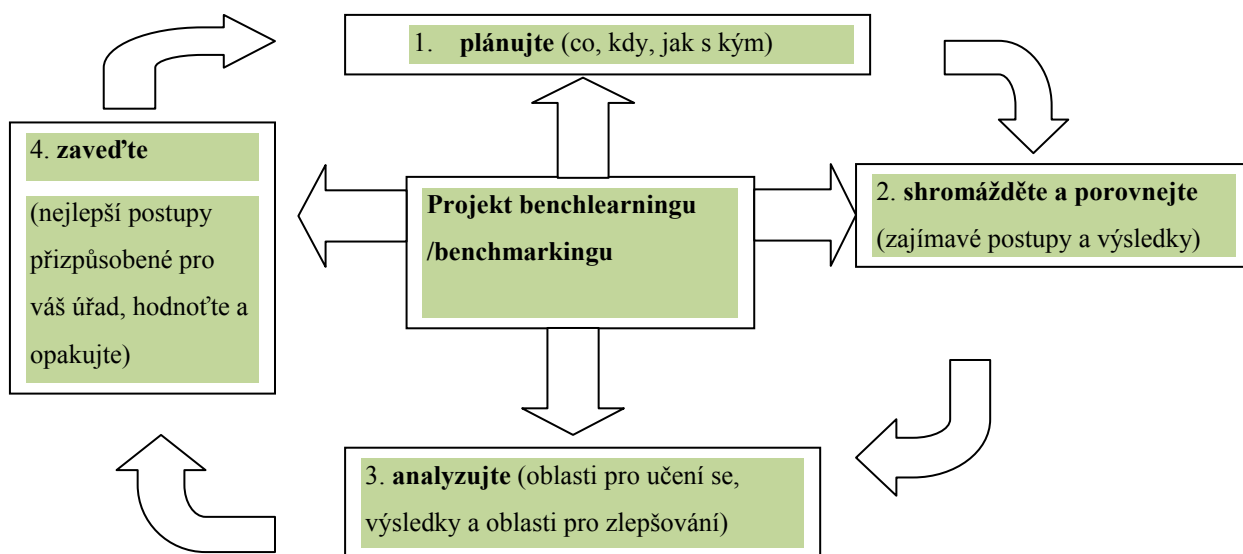
**Funkcionální/funkční benchmarking** má za úkol měřit a porovnávat stejné funkce obdobných činností, a to i v různých typech organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a neziskového sektoru.

**Výkonový/metrický benchmarking** měří, porovnává a analyzuje výkonnost a kvalitu různých výkonových parametrů.

Pokud se jedná o benchmarking interní, tak je realizován v rámci jedné organizace mezi divizemi, fakultami, provozními jednotkami. Naopak externí reprezentuje soubor činností, které jsou porovnávány, srovnány a měřeny s jinou organizací. (Voldánová, © 2013)

Ministerstvo vnitra uvádí, že myšlenka využití metody benchmarkingu, tedy vzájemného srovnání, zvyšování kvality a učení se jeden od druhého byla implementována ve veřejné správě v ČR poprvé v rámci pilotního projektu „CENA A VÝKON“ v letech 2002–2003.

Benchmarking/benchlearning je uplatnitelný při snaze dosáhnout změny a zlepšování jak při strategickém plánování (strategický benchmarking), tak v oblasti operativního plánování (procesní nebo výkonový benchmarking), je možné jej využít i uvnitř úřadu (porovnání mezi odbory). Ochrana a Půček (2011, s. 88-89) tento proces zobrazují čtyřkrokovým cyklem:



Obrázek 12 Cykly benchlearningu/benchmarkingu, (Ochrana a Půček, 2011, s. 89)

#### 5.2.4 Charta občana

Další metodou pro dosahování požadované kvality je Charta občana. Lze ji obecně definovat jako veřejný dokument, jehož obsah je zaměřen na informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, způsob podávání stížností a návrhů na zlepšení. Můžeme ji také chápat jako nástroj k dosažení porozumění potřeb a očekávání občanů, na hodnocení úřadu z pohledu občanů, vedení dialogu s občanem, vyřizování stížností, nastavení standardů veřejných služeb. Charty občanů pro různé typy veřejných služeb vznikly díky pilotnímu projektu, které realizovalo v roce 2005–2006 Ministerstvo vnitra a SIGMA, a to pro různé typy organizací – městské úřady, krajské úřady, knihovny, organizace sociálních a komunitních služeb. (Ministerstvo vnitra, © 2013)

#### 5.2.5 Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799

Provazníková (2009, s. 275-277) ve své publikaci uvádí další z metod uplatňovaných ke zvýšení kvality řízení v územní samosprávě, a to Systém řízení kvality dle metodiky ISO 9001, ISO 14001 a ISO 17799 a Balanced Scorecard (BSC).

Také skupiny standardů ISO jsou zaměřeny na hodnocení vnitřních procesů aktivit organizace nebo také systém kontrol a prevencí. Úspěšné řízení, dle normy, předpokládá: úspěšné vedení a fungování organizace. Je nezbytné, aby byla řízena systematicky a způsob byl jasný a přehledný. Cílem je neustálé zlepšování se, zvyšování efektivnosti a účinnosti činností



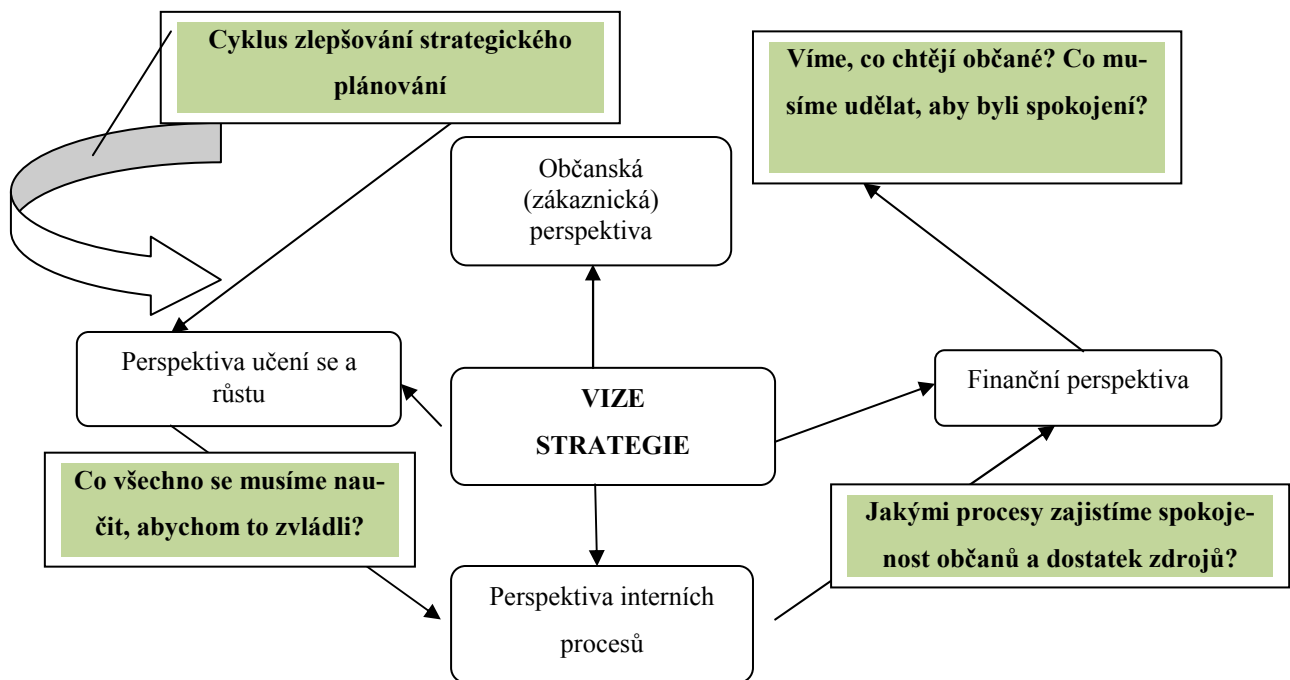
organizace za součinnosti zainteresovaných stran. Mezi ty nejrozšířenější patří ISO 9001 – standard řízení kvality, jakosti, ISO 14000 – standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí. Oba standardy se nezabývají výsledky činností, nejsou orientovány na produkt ani na službu. Jedná se o standardy vnitřních procesů, které vedou k výstupům organizace.

(Široký et al., 2006, s. 35) ve své publikaci zabývající se benchmarkingem ve veřejné správě uvádí osm zásad kvalitního řízení, které vychází z normy ISO:

1. *Zaměření na zákazníka/občana*
2. *Vedení a řízení zaměstnanců*
3. *Zapojení zaměstnanců*
4. *Procesní přístup*
5. *Systémový přístup k řízení*
6. *Neustálé zlepšování*
7. *Přístup k rozhodování zakládající se na faktech*
8. *Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy*

### **5.2.6 Balanced Scorecard (BSC)**

Tato metoda je využívána k řízení strategického plánování. Vznikla v USA, ale je používána v celé Evropě, v soukromém i veřejném sektoru. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Než dojde k uplatnění metody, je třeba přesně stanovit vize a strategické priority. Úkolem metody je pak zajistit jejich plnění. Logika metody je vysvětlena na obr. 11. V prvním kroku je třeba vyjasnit, zda známe potřeby a očekávání občanů, zákazníků, zda víme, co požadují a co je třeba udělat, aby byli uspokojeni, jejich požadavky. Další krok pak musí vyjasnit finanční prostředky – jaké prostředky jsou nezbytné, aby bylo možné naplnit vizi a strategii a zároveň uspokojit občany. Dále je důležité identifikovat systém procesů a tím zajistit dostatek potřebných zdrojů a spokojenost občana. Nesmí být opomenuto průběžné učení se a snaha o neustálý růst. (Široký et al., 2006, s. 28-33)



Obrázek 13 Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru, (Široký et al., 2006, s. 30)

Všechny výše uvedené metody mohou napomoci při poskytnutí uceleného pohledu na výkonnost organizace. Jsou nástrojem, který poskytuje informaci o stavu organizace, výkonnosti, o silných a slabých stránkách a co je nejdůležitější, odhalí oblasti, které je třeba zlepšit. V oblasti veřejné správy je třeba se především zaměřit na zákazníka, tedy občana. Organizace veřejné správy jsou vázány legislativou, a proto prostor pro rozhodování je úzký, ale i přesto musí být její hlavní snahou docílení spokojenosti občanů, svých zákazníků.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 BENCHMARKING VYBRANÝCH NÁKLADOVÝCH INDIKÁTORŮ VYŠŠÍCH ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

V roce 2004 byl mezi kraji zahájen projekt Mezikrajský benchmarking. Grémiem ředitelů krajských úřadů byla ustavena „mezikrajská benchmarkingová skupina“, v níž měl, a stále má, každý zapojený kraj své zástupce. Její činnost spočívá nejen ve sběru dat v jednotlivých oblastech za jednotlivé roky (data jsou sbírána od roku 2004), ale hlavně ve zjišťování, prostřednictvím sdílení nejlepší praxe, který kraj má nejlépe zvládnuty své provozní procesy a proč tomu tak je.

V rámci mezikrajského benchmarkingu jsou standardně sbírána data v oblastech:

LIDSKÉ ZDROJE, AUTOPROVOZ, KANCELÁŘSKÉ POTŘEBY, TELEFONY  
A INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE.

Výsledkem mezikrajského benchmarkingu jsou nejenom trendy, ale i dobré praxe jednotlivých úřadů, které jsou zdrojem inovací.

Data neobsahují údaje o výdajích politické reprezentace kraje v oblasti autoprovozu. Sběr dat se uskutečňuje jedenkrát ročně, krajským úřadům trvá přibližně půl roku, než jsou zpracována. To má za následek, že případná změna nastává až v dalším roce.

Pravidla mezikrajského benchmarkingu říkají, že výsledky nebudou zveřejňovány s přiřazením ke konkrétnímu kraji. Vzhledem k tomu, že data, která udávám, nemají zcela vypovídající hodnotu, protože nejsem obeznámena s ovlivňujícími faktory, budu označovat jednotlivé kraje čísly, ne konkrétně specifikovat kraj.

Jednotlivé kraje ČR, velikost území, počet občanů se vyznačují rozdílností. Je tomu i u struktury jednotlivých krajských úřadů, počtu zaměstnanců, vynaložených nákladů na platy nebo u provozních nákladů.

Jak bylo již zmíněno v teoretické části práce, krajů a tedy i krajských úřadů, jejichž náklady se tato práce zabývá, se nachází na území České republiky celkem 14, včetně Hlavního města Praha. Protože Praha je specifická a těžko srovnatelná, v praktické části nebude do údajů zahrnuta.

### **Jihočeský kraj**

Jihočeský kraj svou rozlohou zaujímá 12,8 % území České republiky, konkrétně 10.057 km<sup>2</sup>. Je krajem s nejmenší hustotou zalidnění z celé České republiky. Koncem roku 2012 zde žilo okolo 638 tis. obyvatel. K 1. 1. 2003 bylo na jeho území zřízeno 17 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 37 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. Na území kraje je celkem 624 obcí. Je specifický svým zemědělským charakterem a rozvinutým rybníkářstvím a lesnictvím. Ke zvýšení možného místního rozvoje je příhraniční charakter kraje ideální, a to nejen v oblasti výrobní, ale také v oblasti služeb a cestovního ruchu. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Jihočeského kraje**

Na krajském úřadu Jihočeského kraje v roce 2012 pracovalo 496 zaměstnanců (o 2 méně než v roce 2011), z toho 329 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 4,7 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 52,7 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 15 odborů a 48 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Jihomoravský kraj**

Rozlohou se Jihomoravský kraj řadí na čtvrté místo v republice (7.196 km<sup>2</sup>). Obývá ho 1,2 mil. obyvatel. 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností zahrnuje 34 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. Na území kraje je celkem 673 obcí. Jihomoravský kraj patří k regionům s významným ekonomickým potenciálem. Vytvořený hrubý domácí produkt kraje představuje desetinu hrubého domácího produktu České republiky. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Jihomoravského kraje**

Jihomoravský kraj zaměstnával v roce 2012 na svém úřadu 647 zaměstnanců (v roce 2011 648), z nichž 458 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 7,8 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 57,3 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 15 odborů a 48 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Královéhradecký kraj**

V Královéhradeckém kraji je zřízeno 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 35 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. Na území kraje je celkem 448 obcí. Rozlohou zaujímá Královéhradecký kraj 6 % rozlohy České republiky (4.758 km<sup>2</sup>) a řadí se na 9. místo v pořadí krajů. Je pátým krajem s nejvyšším podílem zemědělské i orné půdy a lesních pozemků. Chráněná území tvořila v roce 2012 více než pětinu rozlohy kraje. Ke konci roku 2012 měl Královéhradecký kraj přibližně 554 tis. obyvatel. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Královéhradeckého kraje**

Královéhradecký kraj v roce 2012 zaměstnával 373 zaměstnanců (v roce 2011 byl počet o 2 vyšší, 371) zařazených do krajského úřadu, z toho 227 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 2,5 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 95,9 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 12 odborů a 43 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Karlovarský kraj**

Kraj tvoří 132 obcí. Je tvořen 7 správními obvody obcí s rozšířenou působností a 7 správními obvody obcí s pověřeným úřadem. Svou rozlohou se Karlovarský kraj řadí k těm nejmenším. Jeho rozloha činí 4,2 % rozlohy České republiky (3314 km<sup>2</sup>). Z plochy kraje je 43 % pokryto lesy. Počet obyvatel kraje na začátku roku 2013 činil 303 tis. Karlovarský kraj je především proslulý svým lázeňstvím. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Karlovarského kraje**

Karlovarský kraj měl v roce 2012 na úřadě 296 zaměstnanců (v roce 2011 308), z toho 161 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 3,8 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 39,9 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 19 odborů a 53 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Liberecký kraj**

Na území kraje se nachází 10 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a v rámci nich 21 územních obvodů pověřených obcí. Liberecký kraj tvoří pouze 4 % území celé České republiky. Ke konci roku 2012 měl Liberecký kraj přibližně 440 tis. obyvatel a podle tohoto ukazatele je tak druhý nejmenší. Liberecký kraj má převážně průmyslový charakter. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Libereckého kraje**

Liberecký kraj v roce 2012 zaměstnával 382 zaměstnanců (v roce 2011 398), z nichž 247 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 11,3 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 35,5 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 16 odborů a 52 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Moravskoslezský kraj**

Kraj je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, 30 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem, do kterých spadá celkem 300 obcí. Svou rozlohou se řadí na 6. místo mezi všemi kraji. Více než polovinu území kraje zaujímá zemědělská půda, na dalších více než 35 % se rozprostírají lesní pozemky. Vedle přírodního bohatství se v kraji vyskytují bohaté zásoby nerostných surovin. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Moravskoslezského kraje**

Moravskoslezský kraj měl v roce 2012 na krajském úřadě 665 zaměstnanců (v předešlém roce 679), z toho 536 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 6,3 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 55,7 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 16 odborů a 54 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Olomoucký kraj**

Na území Olomouckého kraje bylo ustanoveno 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 20 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Ke konci roku 2012 celková výměra kraje dosáhla 5,3 tis. km<sup>2</sup>. Obyvatelé Olomouckého kraje žili v 399 obcích,

jejich celkový počet dosahoval necelých 640 tis. obyvatel. Z ekonomického hlediska je Olomoucký kraj oblastí průmyslovou s rozvinutými službami. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Olomouckého kraje**

Olomoucký kraj zaměstnával v roce 2012 na svém úřadu 509 zaměstnanců (v roce 2011 508), z toho 392 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 4,3 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 32,8 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 16 odborů 45 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Pardubický kraj**

Svou rozlohou je Pardubický kraj pátým nejmenším krajem ČR. Na území kraje bylo ustanoveno 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 26 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Pardubický kraj se vyznačuje rozmanitostí přírodních podmínek, osídlení i průmyslové a zemědělské výroby, a proto je rozdílná i kvalita životního prostředí. Ke konci roku 2012 se zde nacházelo celkem 451 obcí a žilo zde přibližně 520 tis. obyvatel. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Pardubického kraje**

Na Krajském úřadu Pardubického kraje v roce 2012 pracovalo 369 zaměstnanců (2011 365 zaměstnanců), z toho 249 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 5,8 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 45,6 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 11 odborů a 40 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Plzeňský kraj**

Svou rozlohou je třetím největším krajem v České republice (7561 km<sup>2</sup>), avšak počtem obyvatel se řadí na deváté místo v ČR. Pro Plzeňský kraj je typický vysoký počet malých sídel s nerovnoměrným rozmístěním, chybí zde města střední velikosti, struktura středisek je v porovnání s ČR atypická. Je tvořen 15 správními obvody obcí s rozšířenou působností a do nich spadajících 35 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Počet obcí



je 451). Plzeňský kraj je v ČR třetím nejřidčeji zalidněným krajem. Patří mezi průměrně ekonomicky rozvinuté kraje. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Plzeňského kraje**

Do Krajského úřadu Plzeňského kraje bylo v roce 2012 zařazeno 429 zaměstnanců (v roce 2011 447), z toho 290 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 4,9 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 40,9 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 17 odborů a 50 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Kraj Vysočina**

Rozlohou se Kraj Vysočina řadí mezi regiony nadprůměrné velikosti, pouze čtyři kraje jsou rozlehlejší. Území kraje se administrativně člení na 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 26 obvodů s pověřeným správní úřadem. V kraji se nachází 704 obcí. Obec na Vysočině má v průměru 726 obyvatel, tedy nejméně ze všech krajů České republiky. V roce 2013 žilo na Vysočině přes 511 tis. obyvatel. Ekonomická výkonnost kraje zaostává za celorepublikovým průměrem. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Vysočina**

Počet zaměstnanců Kraje Vysočina v roce 2012 činil 426 (rok 2011 403), z toho 293 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 10,2 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 53,2 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 15 odborů 48 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Zlínský kraj**

Je tvořen 13 správními obvody obcí s rozšířenou působností, v jejichž rámci je zřízeno 25 územních obvodů s pověřeným obecním úřadem. Rozlohou je čtvrtým nejmenším krajem v republice. Má celkem 307 obcí (z toho 30 měst), ve kterých ke konci roku 2012 žilo přibližně 590 tis. obyvatel. Ekonomika v kraji byla a je založena především na zhodnocování vstupních surovin a polotovarů. V tvorbě hrubého domácího produktu se Zlínský kraj řadí na 7. místo mezi kraji v ČR. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Zlínského kraje**

Zlínský kraj měl v roce 2012 zařazeno do krajského úřadu 471 zaměstnanců (v roce 2011 473), z nichž 370 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 7,1 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 74,6 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 16 odborů 45 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Středočeský kraj**

Velikostí, počtem obcí i obyvatel je největším krajem České republiky. Ve Středočeském kraji se nachází 26 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 50 územních obvodů s pověřeným obecním úřadem, svou velikostí velice rozdílných. V roce 2012 bylo na území kraje 1 145 obcí. K 31. 12. 2012 měl Středočeský kraj 1,3 mil. obyvatel. Pro Středočeský kraj je charakteristická rozvinutá zemědělská i průmyslová výroba. (Český statistický úřad, © 2014)

### **Krajský úřad Středočeského kraje**

Středočeský kraj v roce 2012 zaměstnával 615 zaměstnanců (2011 rovněž 615), z toho 358 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 5,7 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 67,8 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 18 odborů a 50 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

### **Ústecký kraj**

Rozloha kraje představuje 6,8 % rozlohy České republiky. Zemědělská půda zaujímá téměř 52 % území kraje. Ke konci roku 2012 měl Ústecký kraj přibližně 830 tis. obyvatel, což jej řadí na páté místo v republice. Hustota obyvatel je vyšší než vykazuje celostátní průměr. Průmyslová činnost z minulosti měla a dosud má nepříznivý dopad na kvalitu životního prostředí. Ústecký kraj je rozdělen do sedmi okresů, které se dále člení na 354 obcí. V roce 2003 vzniklo v kraji 16 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 30 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. (Český statistický úřad, © 2014)

### Krajský úřad Ústeckého kraje

Do Krajského úřadu Ústeckého kraje bylo v roce 2012 zařazeno 508 zaměstnanců (504 v roce 2011), z toho 285 dosahovalo vysokoškolského vzdělání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činily 3,6 tis. Kč. Bez ukazatele personálních výdajů tvořily provozní výdaje úřadu 43,4 mil. Kč. Organizační strukturu úřadu tvoří 19 odborů a 52 oddělení. (portál kraje, interní informace kraje a Státní pokladna ČR, © 2014)

Aby byla shora uvedená data přehlednější a měla větší vypovídací hodnotu, jsou seřazena v tabulce č. 3, která obsahuje také pořadí jednotlivých krajů v počtu obyvatel na jednoho zaměstnance kraje zařazeného do krajského úřadu a počet zaměstnanců vztahený k rozloze kraje.

kraje	počet obyvatel k 1.1.2012	rozloha km <sup>2</sup>	počet zaměstnanců 2012	počet obyvatel na 1 zaměstnance	pořadí	rozloha kraje na 1 zaměstnance	pořadí
STČ	1 279 345	11 015	615	2 080,24	1.	17,91	2.
MSK	1 230 613	5 427	665	1 850,55	2.	8,16	13.
JHM	1 166 313	7 196	647	1 802,65	3.	11,12	8.
ULK	828 026	5 335	508	1 629,97	4.	10,50	9.
OLK	638 638	5 267	509	1 254,69	7.	10,35	10.
JHČ	636 138	10 057	496	1 282,54	6.	20,28	1.
ZLK	589 030	3 964	471	1 250,59	8.	8,42	11.
PLK	571 709	7 561	426	1 342,04	10.	17,75	3.
HKK	553 856	4 758	373	1 484,87	5.	12,76	5.
PAK	516 411	4 519	369	1 399,49	9.	12,25	6.
VYS	511 937	6 796	426	1 201,73	11.	15,95	4.
LBK	438 600	3 163	382	1 148,17	12.	8,28	12.
KVK	303 165	3 315	296	1 024,21	13.	11,20	7.

Tabulka 3 Výčet – obyvatelé, rozloha, zaměstnanci krajského úřadu 2012 (Český statistický úřad a portály krajů, 2014)

Nejvíce obyvatel kraje na jednoho zaměstnance připadalo v roce 2012 na Krajský úřad Středočeského kraje. Následoval Moravskoslezský kraj a kraj Jihomoravský. Naopak nejmenší počet obyvatel na jednoho zaměstnance vychází v kraji Karlovarském a Libereckém. V poměru rozlohy na jednoho zaměstnance zaujímá první příčku Jihočeský kraj, zde na jednoho zaměstnance připadá území o rozloze větší než 20 km<sup>2</sup>. Následují kraje Středo-

český (téměř 18 km<sup>2</sup> na jednoho zaměstnance) a Plzeňský kraj (jeden zaměstnanec „obsluhoval“ téměř 18 km<sup>2</sup>). Nejmenší rozloha připadá na jednoho zaměstnance v kraji Moravskoslezském a v kraji Libereckém.

Maximální počet zaměstnanců kraje je schvalován radou kraje (rada stanovuje počet zaměstnanců zařazených do krajského úřadu).

Dále bych se chtěla ve své analýze zaměřit na celkové provozní náklady (snížené o platy zaměstnanců) za rok 2012 a samostatné výdaje na platy vynaložené krajskými úřady v roce 2011 a 2012. Všechny tyto údaje jsou k dispozici na portále Ministerstva financí České republiky, v sekci Státní pokladna, aplikace MONITOR. Specializovaný informační portál Ministerstva financí umožňuje veřejnosti volný přístup k rozpočtovým a účetním informacím ze všech úrovní státní správy a samosprávy.

Provozní náklady krajů 2012			
kraj	2012	počet zaměstnanců	výdaje na 1 zaměstnance (tis. Kč)
<b>HKK</b>	95 900 000	373	257
<b>JHM</b>	70 382 000	647	109
<b>STČ</b>	67 800 000	615	110
<b>MSK</b>	55 700 000	665	84
<b>ZLK</b>	74 650 000	471	158
<b>VYS</b>	53 150 000	426	125
<b>JHČ</b>	52 700 000	496	106
<b>PAK</b>	45 600 000	369	124
<b>ULK</b>	43 400 000	508	85
<b>PLK</b>	40 900 000	426	96
<b>KVK</b>	39 900 000	296	135
<b>LBK</b>	35 570 000	382	93
<b>OLK</b>	32 800 000	509	33

Tabulka 4 Provozní výdajů krajů, (Ministerstvo financí ČR, Státní pokladna, 2014)

Tato tabulka obsahuje běžné výdaje po konsolidaci. Součástí nejsou dotace – tyto výdaje jsou součástí účetní osnovy pod paragrafem 6175. Jedná se o nákup materiálu, nákup vody, paliv, energie a nákup služeb.

Provozní náklady krajských úřadů dosahují desítek milionů korun. Ne všechny z položek, které souvisejí s provozními náklady, se dají ovlivnit. Významnou roli zde hraje budova, ve které úřad sídlí, zejména její energetická náročnost. Příkladem neefektivní budovy je sídlo Krajského úřadu Zlínského kraje. Budova původně sloužila jako administrativní budova, ale v jiné době a ve zcela jiném rozvržení. Etáže byly původně koncipovány (s výjimkou 8. etáže, „ředitelské“) jako kancelářská krajina, nyní tzv. open space. V celé budově pracovalo 2000 lidí. Stropy jsou proto v budově velmi vysoké. Dnes zde pracuje přibližně 700 lidí, kteří sedí většinou v kancelářích pro jednu až dvě osoby a budova je plně klimatizována. Vzhledem k tomu, že jde o budovu zařazenou do seznamu nemovitých kulturních památek, byly možnosti přizpůsobení technologií minimální. Stejně tak sídlo královéhradeckého krajského úřadu – úřad sídlí v pronajatých prostorách a jeho náklady jsou evidentně zcela nejvyšší jak v absolutní hodnotě, tak v poměru na jednoho zaměstnance.

Rozdíly mezi krajskými úřady mohou být také v systému provozu budov. Některé úřady řeší úklid nebo ostrahu vlastními zaměstnanci, jiné outsourcingem, tedy službu zajišťuje externí společnost na základě vyhlášené veřejné zakázky.

Snižování energetické náročnosti je proces náročný a dlouhodobý. Záleží na managementu každého krajského úřadu, aby velmi pečlivě zvážil poměr finančních vstupů do moderních a úsporných technologií a případných úspor z těchto opatření plynoucích.

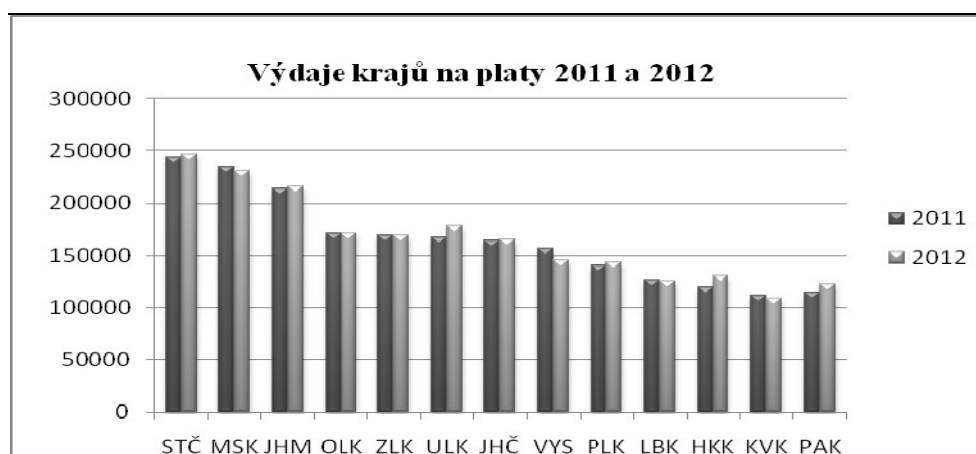
Mezi další důležitou složku nákladů krajských úřadů patří platy zaměstnanců.

Platy na zaměstnance v pracovním poměru jsou z velké části ovlivněny nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Toto nařízení stanoví, do jakých platových tříd, stupňů a tarifů bude zaměstnanec zařazen. Nenároková složka platu je důležitou součástí motivačního prostředku pro zvýšení efektivity práce. Prostředky vynaložené na platy lze ovlivnit účinným pasportem činností jednotlivých úředníků a vyloučením nepotřebných činností vykonávaných v rámci úřadu.

Nezbytnou součástí efektivní práce celého úřadu je personální politika, která přímo ovlivňuje efektivitu a produktivitu práce výběrem kvalifikovaných profesionálů, každoročním a soustavným vyhodnocováním kvality jejich práce.

Výdaje krajů na platy			
mil. Kč	2011	2012	změna v %
STČ	243 635,1	246 451,7	1,16
MSK	234 510,8	230 662,9	-1,64
JHM	213 918,6	216 046,2	0,99
OLK	171 335,5	171 372,8	0,02
ZLK	169 162,6	169 320,9	0,09
ULK	167 457,4	177 962,7	6,27
JHČ	164 272,9	165 094,5	0,50
VYS	156 662,4	145 310,5	-7,25
PLK	140 703,8	143 759,0	2,17
LBK	126 042,2	125 220,8	-0,65
HKK	119 692,8	130 076,3	8,68
KVK	111 862,9	108 714,8	-2,81
PAK	114 449,7	122 574,4	7,10

Tabulka 5 Výdaje krajů na platy v letech 2011 a 2012, (Státní pokladna Ministerstva financí ČR, 2013)



Graf 1 Výdaje jednotlivých krajů vynaložené na platy, 2011, 2012, (Státní pokladna Ministerstva financí ČR, 2013)

Největší nárůst výdajů na platy zaměstnanců mezi lety 2011 a 2012 zaznamenal Královéhradecký kraj, a to o 8,7 % a kraj Ústecký o 6,3 %. Naopak největšího snížení výdajů v této oblasti dosáhl kraj Vysočina, a to o 7,3 %.

## 7 AUTOPROVOZ

Zaměstnancům krajů jsou k výkonu práce poskytovány dopravní prostředky. Můžeme říci, že téměř všechny subjekty veřejné správy disponují automobily a každodenně je užívají. Autoprovoz vyjadřuje vztah mezi majitelem vozidla ke všem okolnostem jeho provozování.

Oproti jiným agendám není oblast provozování dopravních prostředků nikde v zákoně konkretizována nebo upravena. Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, upravuje pouze obecné povinnosti, které se vztahují i na oblast autoprovozu. Dopravní prostředky, nebo jinak řečeno majetek z oblasti autoprovozu, by měl být využíván účelně, efektivně a hospodárně a řídit se dle stanovených zásad.

Majetek by měl být využíván účelně, a to pouze k plnění svých funkcí anebo v souvislosti s plněním těchto funkcí. Oprávnění k hospodaření je svěřeno tomu subjektu, který je účetní jednotkou a potřebuje jej k plnění funkcí nebo jiných úkolů v rámci své působnosti.

### Mezi základní povinnosti při hospodaření s majetkem patří:

Organizační složka si počíná tak, aby svým jednáním majetek nepoškozovala a neodůvodněně nesnižovala jeho rozsah a hodnotu anebo výnos. Organizační složka vede majetek v účetnictví a provádí jeho inventarizace podle zvláštních právních předpisů. Organizační složka pečuje o zachování majetku a jeho údržbu, a pokud to připouští jeho povaha, i o jeho zlepšení nebo rozmnožení. Chrání jej před poškozením, zničením, ztrátou, odcizením nebo zneužitím. V obdobném rozsahu řeší problematiku nabývání a hospodaření s majetkem (dopravními prostředky) i zákon o krajích. (Bláha, © 2008) Samozřejmě se povinnosti s hospodařením s majetkem nevztahují pouze na oblast autoprovozu, ale na všechny oblasti, o kterých budu hovořit dále.

Pokud chybí právní úprava této oblasti, je zapotřebí vytvoření si vlastních pravidel, jak oblast řídit, koordinovat a kontrolovat například za pomoci vnitřní směrnice. Ta by měla obsahovat zákonné požadavky pro provoz motorových vozidel, způsob používání a provoz služebních vozidel, přidělení služebního vozidla uživateli, schvalování pracovních cest, organizace autoprovozu, doklady k jízdě, vybavení vozidel, evidence provozu vozidla, odpovědnost za autoprovoz, odpovědnost za hodnoty svěřené k vyúčtování, související vnitřní normy.

Bláha (© 2008) ve svém článku uvádí dva způsoby organizace autoprovozu.

Organizační jednotka s garážmistrem a automobily s řidiči z povolání a automobily v referentském režimu. Každý ze zmíněných systémů má své výhody, ale také úskalí. Je třeba si uvědomit, že je velký rozdíl spravovat autoprovaz v organizaci se dvěma osobními automobily, s možností garážování ve vlastních prostorech a v organizaci s rozsáhlým vozovým parkem, který je každodenně využíván.

<b>Autoprovoz 2011</b>	<b>Jednotka</b>	<b>kraj 13</b>	<b>kraj 12</b>	<b>kraj 11</b>	<b>kraj 10</b>	<b>kraj 9</b>	<b>kraj 8</b>	<b>kraj 7</b>	<b>kraj 6</b>	<b>kraj 5</b>	<b>kraj 4</b>	<b>kraj 3</b>	<b>kraj 2</b>	<b>kraj 1</b>
Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km	Kč/km	5,3	4,8	4,6	4,5	4,4	4,4	4,2	4,2	4,2	3,9	3,9	3,6	3,1
	<b>Jednotka</b>	<b>kraj 13</b>	<b>kraj 11</b>	<b>kraj 9</b>	<b>kraj 8</b>	<b>kraj 12</b>	<b>kraj 10</b>	<b>kraj 7</b>	<b>kraj 4</b>	<b>kraj 3</b>	<b>kraj 5</b>	<b>kraj 6</b>	<b>kraj 2</b>	<b>kraj 1</b>
Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla	tis. Kč	47,5	43,1	42,1	42,0	42,0	35,6	32,8	31,4	31,2	26,9	26,7	24,4	18,0
	<b>Jednotka</b>	<b>kraj 3</b>	<b>kraj 9</b>	<b>kraj 4</b>	<b>kraj 12</b>	<b>kraj 8</b>	<b>kraj 13</b>	<b>kraj 2</b>	<b>kraj 11</b>	<b>kraj 10</b>	<b>kraj 1</b>	<b>kraj 6</b>	<b>kraj 7</b>	<b>kraj 5</b>
Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem	tis. Kč	29,8	25,6	24,4	22,9	22,7	21,4	21,1	20,3	19,5	17,5	17,1	16,5	16,2

Tabulka 6 Autoprovoz 2011, (krajské úřady, 2013)



Autoprovoz 2012	Jednotka	kraj 9	kraj 12	kraj 10	kraj 7	kraj 11	kraj 8	kraj 6	kraj 5	kraj 4	kraj 3	kraj 13	kraj 2	kraj 1
Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km	Kč/km	4,9	4,4	4,4	4,3	4,2	4,2	4,1	4,0	4,0	4,0	3,9	3,7	2,9
	Jednotka	kraj 9	kraj 12	kraj 13	kraj 3	kraj 8	kraj 10	kraj 7	kraj 4	kraj 11	kraj 6	kraj 2	kraj 5	kraj 1
Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla	tis. Kč	51,5	45,9	36,6	36,2	34,9	34,2	30,5	27,2	24,2	23,4	21,2	19,0	15,6
	Jednotka	kraj 3	kraj 9	kraj 13	kraj 12	kraj 8	kraj 4	kraj 1	kraj 10	kraj 7	kraj 11	kraj 2	kraj 6	kraj 5
Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem	tis. Kč	28,1	25,0	23,8	21,9	20,7	20,5	20,0	18,8	18,4	18,3	18,1	15,9	14,2

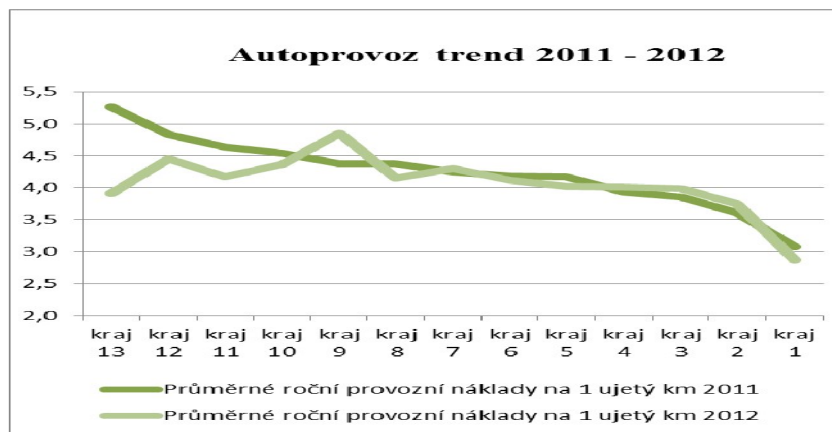
Tabulka 7 Autoprovoz 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 2 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2011, (krajské úřady, 2013)



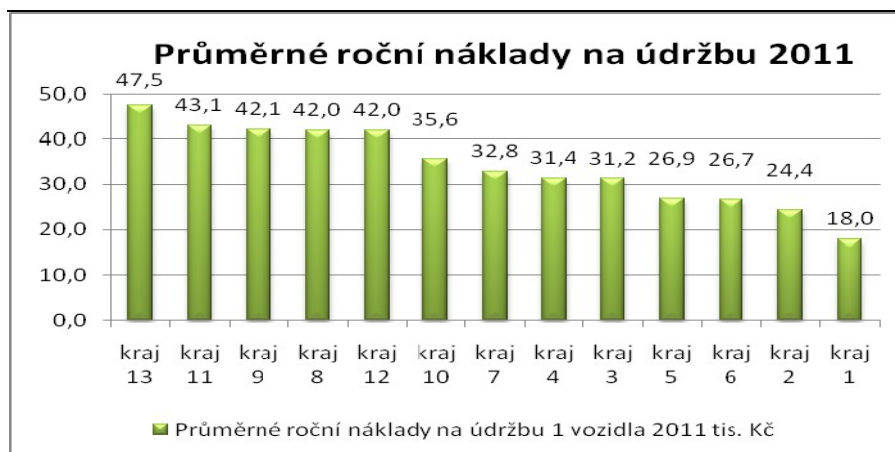
Graf 3 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 4 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2011, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady v oblasti provozních nákladů na 1 ujetý km se pohybují v částkách 2,9 až 5,3 Kč.

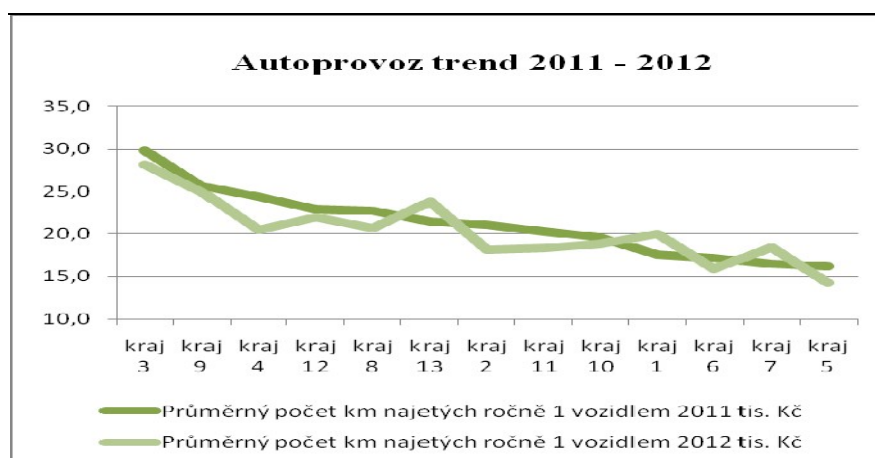
Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km za všechny kraje v roce 2011 činily 4,24 Kč/km. V roce 2012 se snížily na částku 4,08 Kč/km. Můžeme tedy konstatovat, že průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km se snížily o 4 %, což je, vzhledem k tomu, že neustále roste cena pohonných hmot, výborný výsledek.



Graf 5 Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2011, (krajské úřady, 2013)



Graf 6 Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 7 Autoprovoz, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla se pohybují v částkách 15,6 tis. Kč až 51,5 tis. Kč.

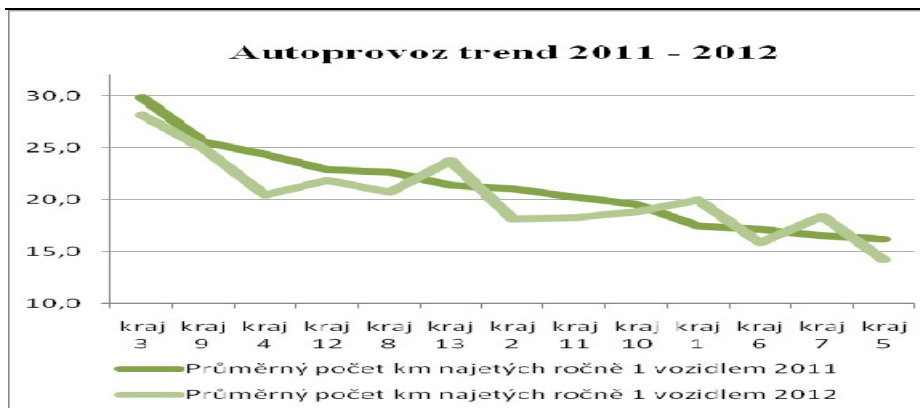
Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla činily v roce 2011 za všechny kraje 34,13 tis. Kč. V roce 2012 30,8 tis. Kč. Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla se snížily o 9,8 %.



Graf 8 Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2011, (krajské úřady, 2013)



Graf 9 Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 10 Autoprovoz, trend 2011–2012; Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem, (krajské úřady, 2013)

Průměrný počet kilometrů najetých ročně 1 vozidlem v roce 2011 činily 21,15 tis. kilometrů. Následující rok byl počet najetých kilometrů snížen na 20,28 tis. kilometrů. Počet kilometrů se snížil mezi roky 2011 a 2012 o 4 %. V tomto případě nejde o vývoj správným směrem, neboť vozidlo by mělo co nejvíce jezdit, aby se vyplatily prostředky vynaložené na jeho pořízení.

## 7.1 Shrnutí - oblast autoprovozu

Autoprovoz	kraj 13	kraj 12	kraj 11	kraj 10	kraj 9	kraj 8	kraj 7	kraj 6	kraj 5	kraj 4	kraj 3	kraj 2	kraj 1
Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2011	5,3	4,8	4,6	4,5	4,4	4,4	4,2	4,2	4,2	3,9	3,9	3,6	3,1
Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2012	3,9	4,4	4,2	4,4	4,9	4,2	4,3	4,1	4,0	4,0	4,0	3,7	2,9

Tabulka 8 Shrnutí - autoprovov, provozní náklady (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční provozní náklady se celkově mezi kraji meziročně snížili o 4 %. U pěti krajů se v roce 2012 navýšily. Kraj 13 dokázal snížit své náklady o 26 %. Oproti tomu kraj 9 zaznamenal zvýšení nákladů v této oblasti o 11 %. Červeně vyznačená čísla označují hodnoty nad průměrem nákladů všech krajů.

Autoprovoz	kraj 13	kraj 11	kraj 9	kraj 12	kraj 8	kraj 10	kraj 7	kraj 4	kraj 3	kraj 5	kraj 6	kraj 2	kraj 1
Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2011	47,5	43,1	42,1	42,0	42,0	35,6	32,8	31,4	31,2	26,9	26,7	24,4	18,0
Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2012	36,6	24,2	51,5	45,9	34,9	34,2	30,5	27,2	36,2	19,0	23,4	21,2	15,6

Tabulka 9 Shrnutí - autoprovov, náklady na údržbu, (krajské úřady, 2013)

Snížení průměrných ročních nákladů na údržbu 1 vozidla nebyla dosažena krajem 3, 9, a krajem 12. U všech ostatních krajů se náklady snížily, u kraje 11 dokonce o 44 %.

Autoprovoz 2011	kraj 3	kraj 9	kraj 4	kraj 12	kraj 8	kraj 13	kraj 2	kraj 11	kraj 10	kraj 1	kraj 6	kraj 7	kraj 5
Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2011	29,8	25,6	24,4	22,9	22,7	21,4	21,1	20,3	19,5	17,5	17,1	16,5	16,2
Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2012	28,1	25,0	20,5	21,9	20,7	23,8	18,1	18,3	18,8	20,0	15,9	18,4	14,2

Tabulka 10 Shrnutí - autoprovov, počet najetých kilometrů, (krajské úřady, 2013)

Kraje, které najezdily největší počet kilometrů, jsou označeny červeně. Tmavě označené buňky znázorňují kraje, u kterých došlo k navýšení ujetých kilometrů. Kraj 13 meziročně ještě navýšil počet ujetých kilometrů o 11 %. Ostatní kraje, které zvýšily počet kilometrů najetých ročně 1 vozidlem (kraj 1 a kraj 7) jsou meziročně celkově pod průměrem dosaženým všemi kraji. Čím vyšší je počet najetých km, tím jsou vozidla využívána efektivněji, za předpokladu, že je důsledně sledována účelnost jednotlivých jízd.

Srovnání jednotlivých ekonomických ukazatelů v jednotlivých krajích formou benchmarkingu ukázalo značné rozdíly mezi náklady na autoprovoz jednotlivých krajů. Reakcí managementu krajů by měla být vzájemná konzultace nad jednotlivými položkami a snaha o snížení nákladů na základě dobrých zkušeností jednotlivých autoprovozů. K základním kamenům dobré praxe při řešení efektivity autoprovozu patří rozhodování o typu nakupovaného automobilu, o druhu pohonných hmot, náročnosti na servis/údržbu a ekonomiku provozu.

Mezi příklady dobré praxe mohou být zařazena tato opatření:

- sledovat přiměřenost spotřeby ve vazbě na auto a řidiče,
- při obnově aut přecházet na auta s dieslovým motorem,
- nastavit pravidla pro obnovu autoparku (např. nepřekročit hranici 5 let či 200 tis. km),
- stará vozidla prodávat, v době, kdy je zůstatková cena ještě zajímavá,
- podpořit přidělování vozidel SW systémem s centrální evidencí cestovních příkazů a jejich vyúčtování,
- parkování všech vozidel v garáži,
- kontrola jízd za pomocí GPS,
- vlastní mycí prostory,
- tankování – každé vozidlo má svou platební kartu a tím je ulehčeno sledování čerpání pohonných hmot,
- konkrétní přidělení aut jednotlivým řidičům, kteří se o ně patřičně starají (mytí, tankování apod.) v době, kdy nejsou na cestě,
- týdenní plány autoprovozu na intranetu, přístupné všem zaměstnancům - na intranetu jsou zveřejněny veškeré jízdy referentských vozidel s cílem spojování jízd,
- centralizovaný elektronický systém rezervací a správ aut (správce autoprovozu přiděluje vozidla) - přes intranet úřadu,
- přezouvání kol provádět vlastními zaměstnanci, včetně vyvažování (cílem je přímé angažování řidičů z povolání, kteří zajistí malé opravy a údržbu bez potřeby využití autoservisu),

- využívání autorizovaných servisů.

Za vedlejší faktory, které ovlivňují a omezují dosažení stanovených cílů, můžeme označit:

- náročnost kontrolního systému a sledování jednotlivých ukazatelů,
- lidský faktor, který je nejen v této oblasti, klíčovým faktorem, jehož chování ovlivňuje chod úřadu.

## 8 KANCELÁŘSKÉ POTŘEBY

Podpůrným nástrojem nezbytným pro plnění úkolů zaměstnanců každé organizace je kancelářský materiál. Do této oblasti jsou zařazeny drobné kancelářské potřeby (eurosložky, šanony/pořadače, lepicí pásky, lepidla, obálky, kancelářské sponky, sešivačky + náplně, nůžky, děrovače, samolepicí bločky různých velikostí, papírové složky, samolepicí štítky, kalkulatory, popisovače, korektory), ale také papír, který tvoří značnou položku v nákladech na kancelářské potřeby, a v neposlední řadě servis kopírovacích a tiskových strojů.

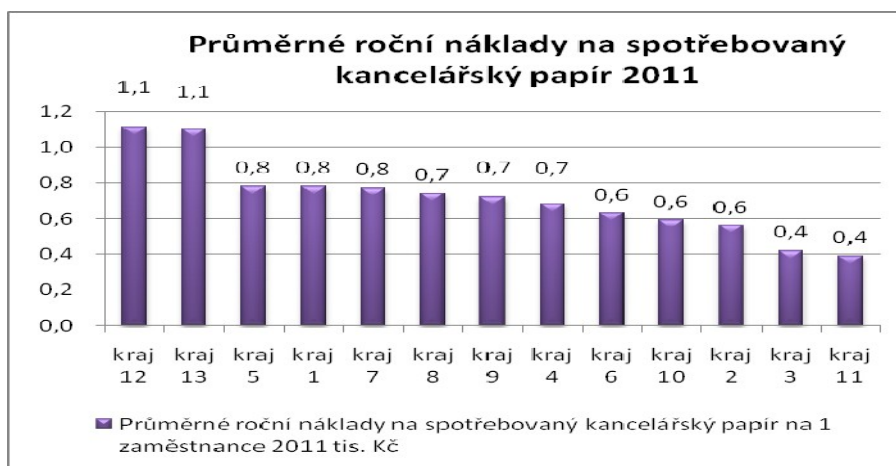
Je třeba se opět zmínit, že i tato oblast musí být využívána hospodárně, efektivně a účelně. Zaměstnanec si musí počínat tak, aby svým jednáním majetek nepoškozoval a neodůvodněně nesnižoval jeho rozsah a hodnotu.

<b>Kancelářské potřeby 2011</b>	Jednotka	kraj 12	kraj 13	kraj 5	kraj 1	kraj 7	kraj 8	kraj 9	kraj 4	kraj 6	kraj 10	kraj 2	kraj 3	kraj 11
Průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance	tis. Kč	1,1	1,1	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4
<b>Kancelářské potřeby 2012</b>	Jednotka	kraj 13	kraj 12	kraj 2	kraj 8	kraj 7	kraj 5	kraj 1	kraj 9	kraj 10	kraj 6	kraj 3	kraj 4	kraj 11
Průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance	tis. Kč	1,2	1,1	1,0	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,4
<b>Kancelářské potřeby 2011</b>	Jednotka	kraj 1	kraj 13	kraj 4	kraj 5	kraj 7	kraj 12	kraj 10	kraj 6	kraj 9	kraj 8	kraj 2	kraj 11	kraj 3
Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance	1 balík	12,7	12,5	11,9	11,7	11,7	11,5	10,6	10,0	9,9	9,7	8,5	6,5	5,7
<b>Kancelářské potřeby 2012</b>	Jednotka	kraj 13	kraj 2	kraj 7	kraj 12	kraj 5	kraj 1	kraj 6	kraj 8	kraj 10	kraj 9	kraj 3	kraj 4	kraj 11
Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance	1 balík	14,9	13,3	12,2	11,8	11,6	11,5	10,9	9,9	9,4	8,8	8,4	8,2	7,2



<b>Kancelářské potřeby 2011</b>	Jednotka	kraj 4	kraj 7	kraj 8	kraj 3	kraj 5	kraj 10	kraj 12	kraj 13	kraj 11	kraj 6	kraj 1	kraj 2	kraj 9
Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance	tis. Kč	2,2	1,8	1,8	1,7	1,5	1,4	1,1	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,4
<b>Kancelářské potřeby 2012</b>	Jednotka	kraj 3	kraj 8	kraj 13	kraj 7	kraj 2	kraj 5	kraj 6	kraj 12	kraj 4	kraj 11	kraj 1	kraj 10	kraj 9
Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance	tis. Kč	2,2	2,0	1,6	1,4	1,2	1,2	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,4
<b>Kancelářské potřeby 2011</b>	Jednotka	kraj 7	kraj 1	kraj 8	kraj 9	kraj 5	kraj 4	kraj 12	kraj 13	kraj 11	kraj 2	kraj 6	kraj 10	kraj 3
Průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance	tis. Kč	5,9	5,7	4,0	3,4	3,4	2,7	2,6	2,4	2,1	2,1	2,0	1,8	1,3
<b>Kancelářské potřeby 2012</b>	Jednotka	kraj 1	kraj 7	kraj 3	kraj 4	kraj 5	kraj 9	kraj 12	kraj 11	kraj 13	kraj 2	kraj 8	kraj 6	kraj 10
Průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance	tis. Kč	5,2	5,0	3,8	3,5	3,3	3,2	2,8	2,3	2,2	2,1	1,7	1,1	0,9

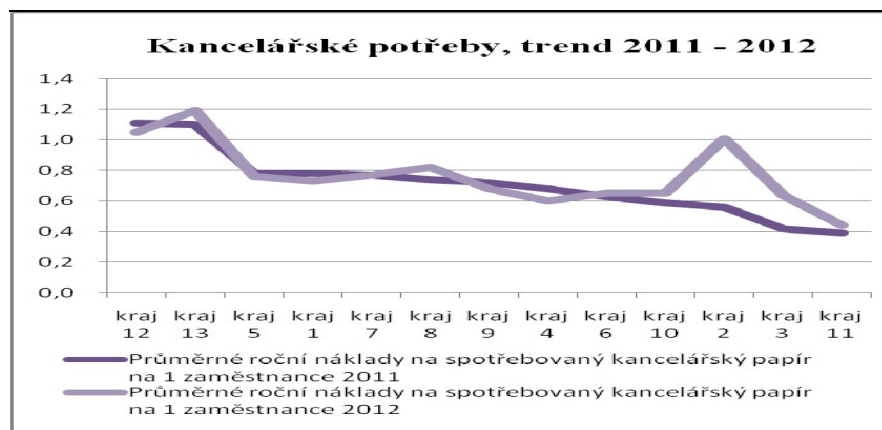
Tabulka 11 Kancelářské potřeby 2011 - 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 11 Průměrné roční náklady na spotřebovaný papír na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady 2013)



Graf 12 Průměrné roční náklady na spotřebovaný papír na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013)

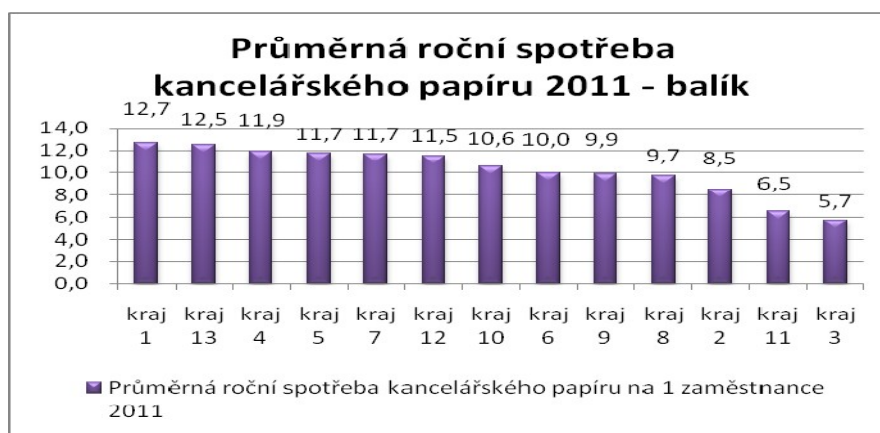


Graf 13 Kancelářské potřeby, trend 2011-2012; Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru, (krajské úřady, 2013)

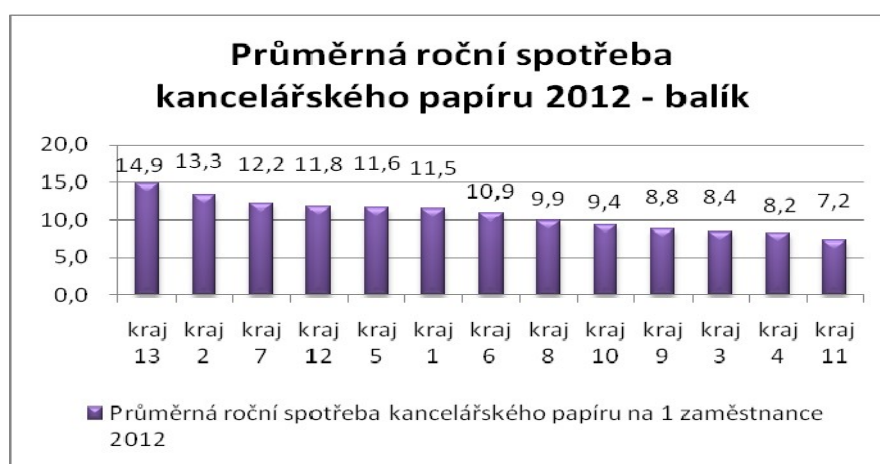
Maximální částka ročních nákladů za kancelářský papír za všechny kraje přepočtený na 1 zaměstnance činí 1,1 tis. Kč, nejnižší částka je 0,4 tis. Kč.

Průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance činily v roce 2011 za všechny kraje 0,71 tis. Kč, v roce 2012 se tato částka zvýšila na 0,76 tis. Kč.

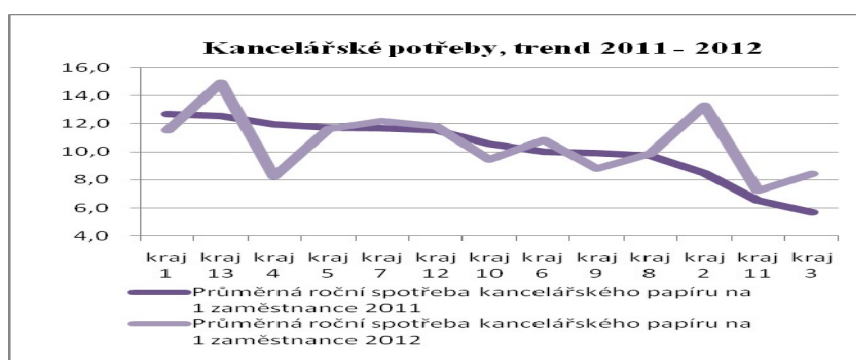
Meziročně se náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance zvýšily o 7 %.



Graf 14 Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013)

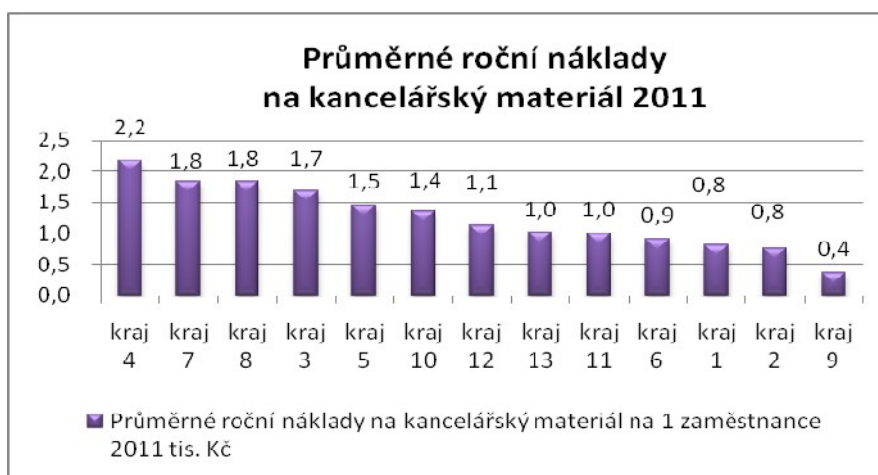


Graf 15 Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013)

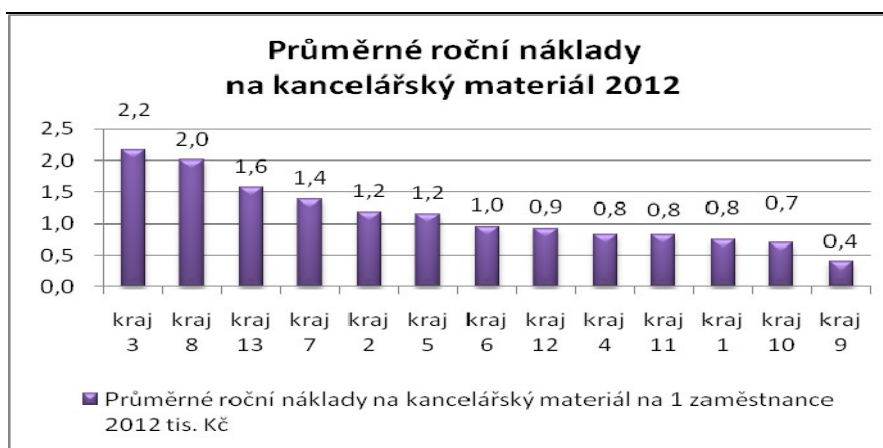


Graf 16 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013)

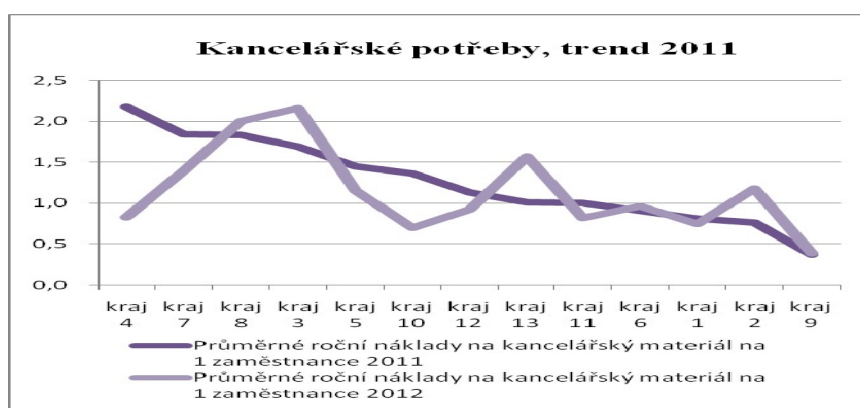
V případě spotřeby počtu spotřebovaných balíků papíru, se spotřeba pohybuje mezi kraji mezi 7 až 15 balíky na 1 zaměstnance. V roce 2011 bylo průměrně spotřebováno 1 zaměstnancem mezi všemi kraji 10,2 balíků, v roce 2012 10,6 balíků. Meziročně se spotřeba papíru na 1 zaměstnance zvýšila o 3,9 %.



Graf 17 Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013)

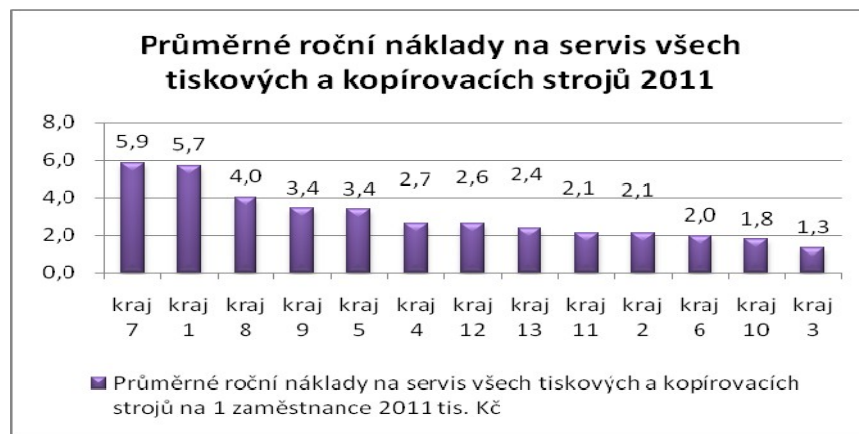


Graf 18 Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 19 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013)

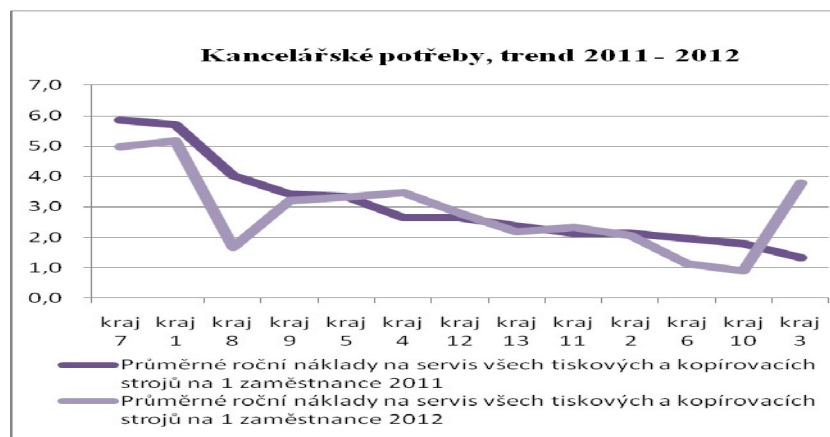
Průměrné roční náklady všech krajů na kancelářský materiál na 1 zaměstnance v roce 2011 činily 1,25 tis. Kč, v roce 2012 se tyto náklady snížily o 9,5 %, tedy na částku 1,14 tis. Kč na 1 zaměstnance.



Graf 20 Průměrné roční náklady servis tiskových a kopírovacích strojů 2011, (krajské úřady, 2013)



Graf 21 Průměrné roční náklady servis tiskových a kopírovacích strojů 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 22 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na servis tiskových a kopírovacích strojů, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady všech krajů na servis tiskových a kopírovacích strojů se meziročně snížily o 6 %. V roce 2011 tyto náklady představovaly na 1 zaměstnance částku 3,03 tis. Kč, v roce 2012 pouze 2,84 tis. Kč.

## 8.1 Shrnutí - oblast kancelářských potřeb

Kancelářské potřeby	kraj 12	kraj 13	kraj 5	kraj 1	kraj 7	kraj 8	kraj 9	kraj 4	kraj 6	kraj 10	kraj 2	kraj 3	kraj 11
Průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance 2011	1,1	1,1	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4
Průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance 2012	1,1	1,2	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	1,0	0,6	0,4

Tabulka 12 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na spotřebovaný kancelářský papír, (krajské úřady, 2013)

Náklady na spotřebovaný kancelářský papír se meziročně zvýšily, a to o 7 %. Sedm krajů vynaložené finanční prostředky na tuto komoditu dokázalo udržet, případně mírně snížit (buňky vyplněny světlou barvou). Kraje, které dosahují v této oblasti nadprůměrných hodnot, jsou označeny červeně.

Kancelářské potřeby	kraj 1	kraj 13	kraj 4	kraj 5	kraj 7	kraj 12	kraj 10	kraj 6	kraj 9	kraj 8	kraj 2	kraj 11	kraj 3
Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance 2011	12,7	12,5	11,9	11,7	11,7	11,5	10,6	10,0	9,9	9,7	8,5	6,5	5,7
Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance 2012	11,5	14,9	8,2	11,6	12,2	11,8	9,4	10,9	8,8	9,9	13,3	7,2	8,4

Tabulka 13 Shrnutí – kancelářské potřeby, spotřeba kancelářského papíru, (krajské úřady, 2013)

Spotřeba kancelářského papíru na krajích se zvýšila o necelá 4 %. Pouze kraj 9 se nachází pod průměrem spotřeby všech krajů a zároveň dosáhl meziročně snížení spotřeby kancelářského papíru na 1 zaměstnance. Kraje, které dosahují v této oblasti nadprůměrných hodnot, jsou označeny červeně. Tmavě označené buňky znázorňují kraje, které nedokázaly v této oblasti spotřebu kancelářského papíru udržet, případně snížit její spotřebu.

Kancelářské potřeby	kraj 4	kraj 7	kraj 8	kraj 3	kraj 5	kraj 10	kraj 12	kraj 13	kraj 11	kraj 6	kraj 1	kraj 2	kraj 9
Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2011	2,2	1,8	1,8	1,7	1,5	1,4	1,1	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,4
Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2012	0,8	1,4	2,0	2,2	1,2	0,7	0,9	1,6	0,8	1,0	0,8	1,2	0,4

Tabulka 14 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na kancelářský materiál, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady všech krajů na kancelářský materiál byly meziročně sníženy. Pouze čtyři kraje dokázaly snížit své náklady na kancelářský materiál a zároveň se udržet pod průměrem mezi kraji.

Kancelářské potřeby	kraj 7	kraj 1	kraj 8	kraj 9	kraj 5	kraj 4	kraj 12	kraj 13	kraj 11	kraj 2	kraj 6	kraj 10	kraj 3
Průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance 2011	5,9	5,7	4,0	3,4	3,4	2,7	2,6	2,4	2,1	2,1	2,0	1,8	1,3
Průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance 2012	5,0	5,2	1,7	3,2	3,3	3,5	2,8	2,2	2,3	2,1	1,1	0,9	3,8

Tabulka 15 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na servis tiskových a kopírovacích strojů, (krajské úřady, 2013)

U servisu všech tiskových a kopírovacích strojů můžeme konstatovat, že bylo dosaženo snížení nákladů mezi kraji o 7,5 %. Většina krajů dosáhla snížení v této oblasti, výjimkou jsou kraje 3, 4, 11 a 12 (označený tmavou barvou).

Základní ekonomickou otázkou při provozu kanceláře je nutno rozdělit do dvou oblastí. První oblast se týká provozu tiskáren, kancelářského papíru a tonerů, druhou jsou ostatní kancelářské potřeby. V prvním případě je třeba se ekonomicky zamyslet nad tím, zda je výhodnější zabezpečovat tisk dokumentů vlastními přístroji anebo zajistit příslušnou službou. Výběrové řízení by v tomto případě mohlo vybrat firmu, která tuto službu poskytuje za ekonomicky výhodných podmínek, šetří tedy peníze krajskému úřadu. Další možností je vlastní zaměstnanec např. v útvaru IT, který by byl přímo odpovědný za provoz tiskáren. Praktické poznatky by rozhodly, kolik, jakých a kde umístěných tiskáren každý úřad potřebuje. V současné době je ovšem na trhu nepřehledné množství takovýchto zařízení a nebude proto jednoduché vybrat optimální řešení, které by vyhovovalo co možná nejnižším hospodárným nárokům každého úřadu. Otázkou také zůstává, v jaké formě budou dokumenty

v budoucnu vytvářeny, zda se omezit na elektronickou formu, nebo zda bude převládat listinná forma dokumentace. V případě kancelářských potřeb bude nutné na začátku každého výběrového řízení přesně vymezit okruh a kvalitu jednotlivých předmětů k zabezpečení funkce jednotlivých kanceláří úřadu. Stanovení limitu na čerpání kancelářských potřeb a kancelářského papíru na 1 zaměstnance není jednoduchou záležitostí, ačkoliv se jeví jako první a nejjednodušší řešení. Není možné zprůměrovat anebo stanovit počet listů na tvorbu jednotlivé agendy, Je nutné počítat rovněž s lidským faktorem a chybovostí jednotlivých úředníků při vytváření příslušných dokumentů. Při celkových úvahách o ekonomickém, hospodárném a efektivním úřadu je nutné rovněž vycházet z předpokladu, že každé opatření, které vyjde z daného benchmarkingu, je nutné vztahovat k určitému období. V prvním případě můžeme vyjít z předpokladu dlouhodobého řešení a předem si stanovit období v délce 2, 4 let nebo volebního období, a z tohoto důvodu počítat náklady a efektivnost provozu na období mnohem delší. Takové období by mělo být ideální pro vytvoření strategie, které vycházejí z přesné statistiky daných zařízení (například životnost), personální přípravu jednotlivých úředníků (dle nově vznikajících zákonů a potřeb) a vytvoření metodiky a příslušných směrnic, které řeší danou oblast problému.

Na druhé straně musíme vzít na vědomí fakt, že v současné době se všechno a rychle mění a je třeba reagovat na změny co nejpružněji. To je ve veřejné správě problém. Systém se může za dva roky opět změnit, neboť bude třeba reagovat na vývoj dané komodity na trhu, nebo změnu dalších okolností ve společnosti.

Mezi příklady dobré praxe mohou být zařazena tato opatření:

- stanovení limitu na čerpání kancelářského materiálu/papíru na 1 zaměstnance – zohlednění agendy,
- měsíční vyúčtování, přehledy, o čerpání kancelářského materiálu/papíru jednotlivými odbory,
- používání recyklovaného papíru, oboustranného tisku,
- centrální uložení s přehledem o kopírovaných a tištěných dokumentech,
- tisk a kopírování pouze přes čip, na jméno každého zaměstnance,
- pronájem tiskáren, kopírovacích strojů nebo multifunkčních zařízení včetně jejich servisu.



## 9 TELEFONY

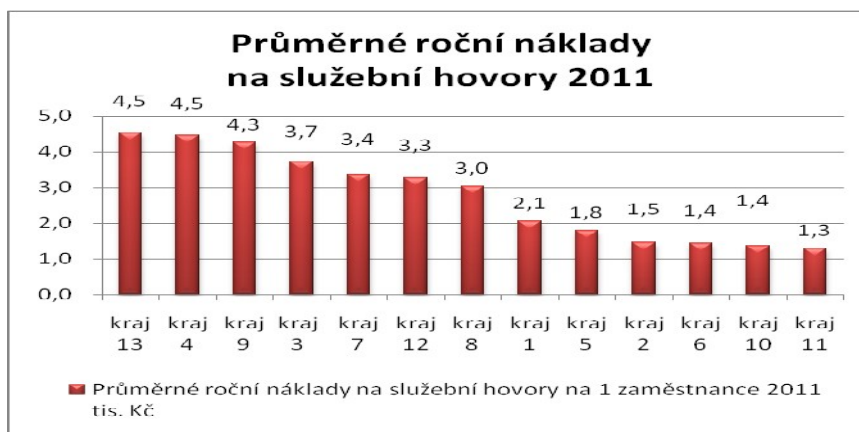
Pro veřejný sektor je velmi důležité obklopit se spolehlivými a komplexními službami v oblasti komunikací a to i v oblasti telefonních služeb. Je nezbytné, aby technologie byly moderní, kvalitní, bezpečné a jejich provozní náklady co nejnižší. Hovorné, datové služby, sms. Příklady dobré praxe ukazují, že obzvláště služby v oblasti spojovací techniky realizované formou elektronické aukce dokážou výrazně zlepšit ekonomiku těchto služeb.

<b>Telefony 2011</b>	kraj 13	kraj 4	kraj 9	kraj 3	kraj 7	kraj 12	kraj 8	kraj 1	kraj 5	kraj 2	kraj 6	kraj 10	kraj 11
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 tis. Kč	4,5	4,5	4,3	3,7	3,4	3,3	3,0	2,1	1,8	1,5	1,4	1,4	1,3
	kraj 13	kraj 4	kraj 8	kraj 7	kraj 3	kraj 12	kraj 9	kraj 1	kraj 11	kraj 5	kraj 6	kraj 2	kraj 10
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 - pevná linka tis. Kč	2,5	1,9	1,1	1,1	1,0	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3
	kraj 4	kraj 13	kraj 10	kraj 9	kraj 5	kraj 8	kraj 3	kraj 12	kraj 7	kraj 6	kraj 1	kraj 11	kraj 2
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2011 tis. Kč	7,3	7,1	6,7	5,7	4,7	4,6	3,6	3,4	3,3	3,1	2,2	1,7	1,5
	kraj 2	kraj 8	kraj 12	kraj 9	kraj 1	kraj 7	kraj 11	kraj 13	kraj 6	kraj 4	kraj 3	kraj 5	kraj 10
Počet aktivovaných mobilních telefonů	262	221	219	194	191	172	150	143	127	126	123	112	93

Tabulka 16 Telefony 2011, (krajské úřady, 2013)

<b>Telefony 2012</b>	kraj 4	kraj 3	kraj 2	kraj 9	kraj 12	kraj 13	kraj 7	kraj 8	kraj 5	kraj 6	kraj 11	kraj 10	kraj 1
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 tis. Kč	4,0	3,6	1,1	3,9	3,7	3,0	2,1	1,8	1,4	1,4	1,3	1,3	1,1
	kraj 13	kraj 4	kraj 7	kraj 3	kraj 12	kraj 9	kraj 2	kraj 6	kraj 5	kraj 1	kraj 8	kraj 11	kraj 10
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 - pevná linka tis. Kč	1,5	1,4	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,2
	kraj 4	kraj 10	kraj 9	kraj 5	kraj 12	kraj 13	kraj 3	kraj 8	kraj 7	kraj 6	kraj 1	kraj 11	kraj 2
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2012 tis. Kč	3,1	6,7	4,8	4,4	4,3	3,9	7,3	3,0	2,9	2,4	1,8	1,7	0,8
	kraj 2	kraj 8	kraj 9	kraj 11	kraj 12	kraj 13	kraj 7	kraj 1	kraj 6	kraj 4	kraj 3	kraj 5	kraj 10
Počet aktivovaných mobilních telefonů	265	241	215	207	205	200	186	161	158	135	130	126	94

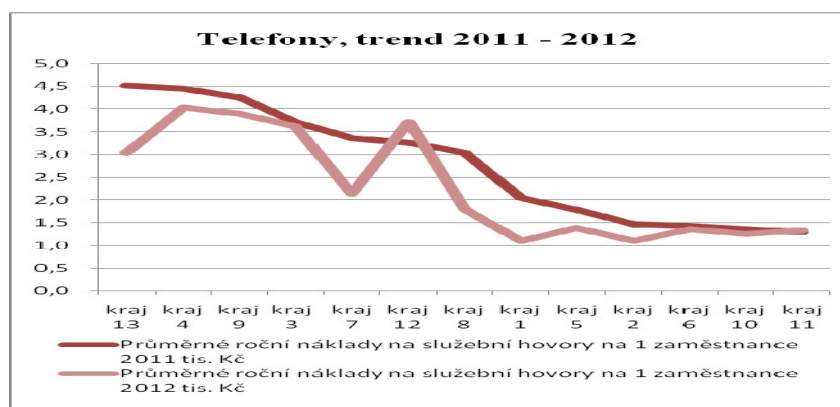
Tabulka 17 Telefony 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 23 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013)



Graf 24 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 25 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady všech krajů na služební hovory na 1 zaměstnance zaznamenaly meziroční snížení o necelých 8 %. Nejvyšší částka na jednoho zaměstnance činila 4,5 tis. Kč, nejnižší 1,1 tis. Kč.

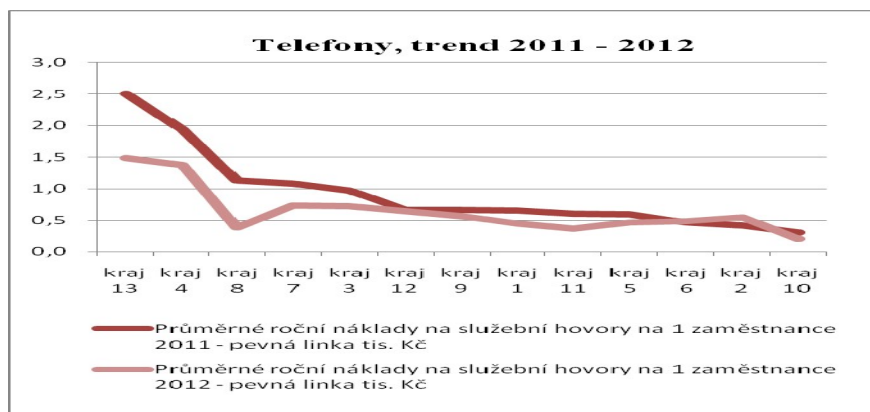
Náklady na 1 zaměstnance u pevné linky se snížily o 29 %, u mobilních telefonů o 13,9 %.



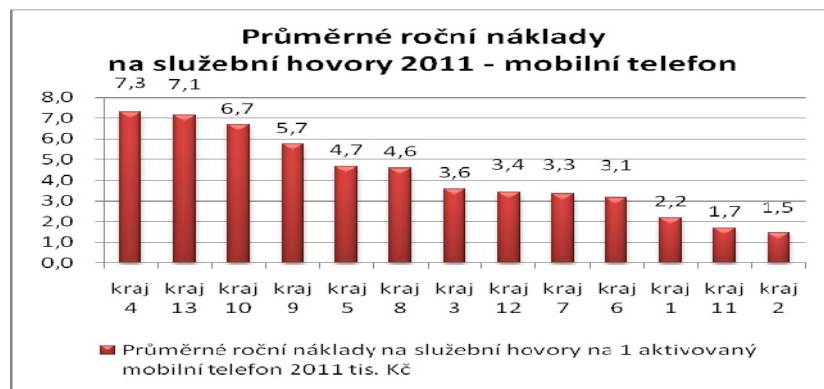
Graf 26 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 - pevná linka, (krajské úřady, 2013)



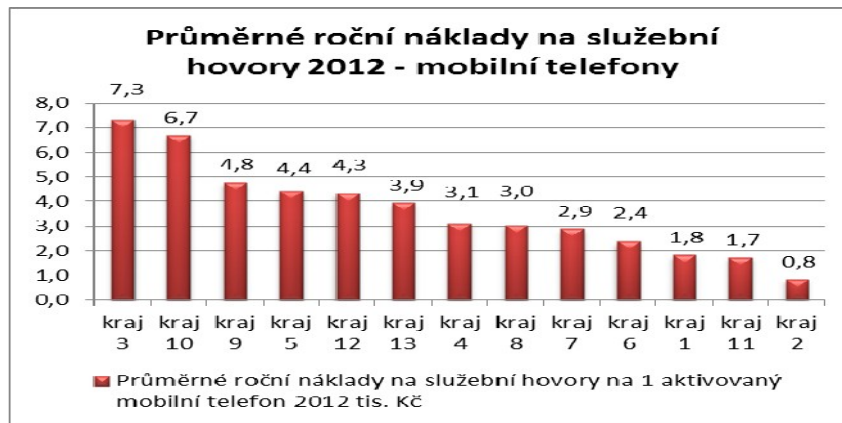
Graf 27 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 - pevná linka, (krajské úřady, 2013)



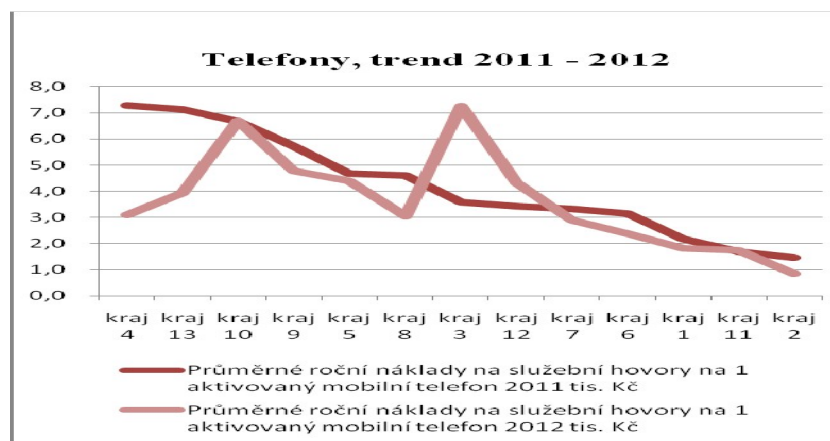
Graf 28 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013)



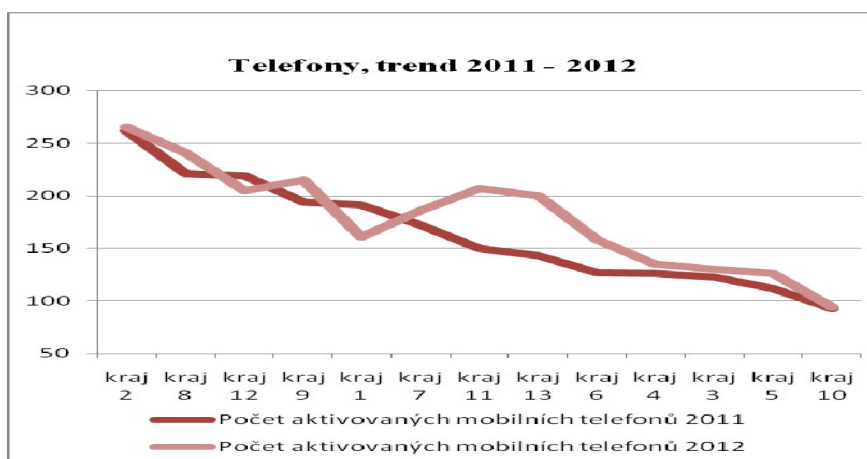
Graf 29 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2011, (krajské úřady, 2013)



Graf 30 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2012, (krajské úřady, 2013)



Graf 31 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon, (krajské úřady, 2013)



Graf 32 Telefony, trend 2011–2012; Počet aktivovaných mobilních telefonů, (krajské úřady, 2013)

Aktivních mobilů na úřadech přibýlo celkem 190, jde tedy o nárůst o 8,5 procenta.

## 9.1 Shrnutí - oblast telefonů

	kraj 13	kraj 4	kraj 9	kraj 3	kraj 7	kraj 12	kraj 8	kraj 1	kraj 5	kraj 2	kraj 6	kraj 10	kraj 11
<b>Telefony 2011</b>													
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 tis. Kč	4,5	4,5	4,3	3,7	3,4	3,3	3,0	2,1	1,8	1,5	1,4	1,4	1,3
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 tis. Kč	3,0	4,0	3,9	3,6	2,1	3,7	1,8	1,1	1,4	1,1	1,4	1,3	1,3

Tabulka 18 Shrnutí, náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013)

Tabulka obsahuje červeně zvýrazněné kraje, které se nacházely nad průměrem ročních nákladů všech krajů na služební hovory na 1 zaměstnance v roce 2011 a 2012. Všechny kraje v průběhu roku 2012 dokázaly své náklady v této oblasti snížit. Pouze kraj 12 zaznamenal navýšení nákladů na služební hovory o 12 %.

	kraj 13	kraj 4	kraj 8	kraj 7	kraj 3	kraj 12	kraj 9	kraj 1	kraj 11	kraj 5	kraj 6	kraj 2	kraj 10
<b>Telefony 2011</b>													
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 - pevná linka tis. Kč	2,5	1,9	1,1	1,1	1,0	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 - pevná linka tis. Kč	1,5	1,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,6	0,2

Tabulka 19 Shrnutí, náklady na pevnou linku, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance byly sníženy u všech krajů. Pouze u kraje 2 došlo k navýšení nákladů, ale i přesto tento kraj dosahuje téměř nejnižších nákladů mezi všemi kraji v této oblasti. Kraje označené červeně se nacházejí nad průměrem vynaložených nákladů mezi všemi kraji.

Telefony 2011	kraj 4	kraj 13	kraj 10	kraj 9	kraj 5	kraj 8	kraj 3	kraj 12	kraj 7	kraj 6	kraj 1	kraj 11	kraj 2
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2011 tis. Kč	7,3	7,1	6,7	5,7	4,7	4,6	3,6	3,4	3,3	3,1	2,2	1,7	1,5
Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2012 tis. Kč	3,1	3,9	6,7	4,8	4,4	3,0	7,3	4,3	2,9	2,4	1,8	1,7	0,8

Tabulka 20 Shrnutí, náklady na mobilní telefony, (krajské úřady, 2013)

Průměrné roční náklady na mobilní telefony se nepodařilo snížit pouze u kraje 3 a kraje 12. Kraj 3 se nárůstem nákladů dostal nad průměr nákladů vynaložených kraji na služební hovory z mobilních telefonů. Nárůst byl markantní, a to o 103 %. Tato změna může být zapříčiněna tím, že kraj upřednostnil užívání mobilních telefonů před pevnými linkami. Kraje označené červeně se nacházejí nad průměrem vynaložených nákladů mezi všemi kraji.

Oblast ekonomiky telefonování na jednotlivých krajských úřadech je oblastí, ve které došlo v období 2011 - 2012 k největšímu poklesu. Je to důkazem toho, že právě tato oblast je oblastí velmi sledovanou a řešení úspor je otázkou vedení každého kraje. Do rozhodování o úspornosti v této oblasti vstupuje mnoho různých faktorů od řešení pevných, mobilních linek, přes výběr mobilního operátora, vyúčtování služebních a soukromých hovorů až po rozhodování o řešení jednotlivých agend formou telefonování nebo sms. To, že právě v této oblasti náklady výrazně klesly, je důkazem dobrých manažerských kroků jednotlivých krajů. Zásadním problémem i v této oblasti zůstává lidský faktor – délka hovorů, jasné stručné vyjadřování, nezneužívání služebních linek k soukromým účelům apod. Kladem v této oblasti je přístup jednotlivých společností a mobilních operátorů při stanovování cen a služeb pro jednotlivce a zejména pro veřejný sektor, pro který připravují speciální balíčky, se speciálními cenami pro jednotlivé služby. To je dle mého názoru největší příčina snížení nákladů této položky za uplynulé období.

Mezi příklady dobré praxe mohou být zařazena tato opatření:

- pro pevné linky odlišit soukromé hovory předvolbou a 1krát měsíčně provádět vyúčtování a srážku z platu,
- zasílání vyúčtování emailem každému uživateli služebního mobilního telefonu,
- stálé sledování roamingové služby a přizpůsobení podmínkám volajícího,
- sledování služebních a soukromých hovorů,
- pro mobilní telefony nastavení limitů.



## 10 NÁVRH PROJEKTU NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ V OBLASTI KANCELÁŘSKÝCH POTŘEB

### 10.1 Centrální nákup kancelářského papíru

Pro nákup kancelářských potřeb a papíru pro jednotlivé krajské úřady je nutno každoročně s ohledem na finanční objem vypisovat zakázku. Vzhledem k tomu, že se jedná o komodity, s nimiž obchoduje spousta společností, je vždy při průběhu soutěže standardním způsobem vyvíjen tlak ze strany účastníků soutěže i neoslovených společností na zveřejnění cen vítězného dodavatele, nahlédnutí do protokolů, neboť existuje podezírání z neprůhlednosti soutěže apod. Z těchto důvodů jsem zvolila variantu realizace výběrového řízení prostřednictvím elektronického tržiště zřízeného Ministerstvem informatiky (nyní Ministerstvem vnitra), v zájmu efektivního vynakládání finančních prostředků na základě usnesení vlády České republiky ze dne 26. června 2002 č. 683 o opatřeních ke koordinovanému vynakládání finančních prostředků.

Elektronické tržiště je virtuální burzou, kde se vyjednávají obchodní a cenové podmínky a posléze realizují obchody. Nákupy prostřednictvím elektronického tržiště zajišťují specializované společnosti jako poměrně nákladnou službu. Zpracovatelé proto oslovili společnost B2B Centrum a.s., která se zaměřuje na poskytování služeb pro státní správu tak, aby úřadu nevznikly žádné finanční výdaje spojené se soutěží. Společnost B2B provozuje svou činnost na elektronické adrese zřízené tehdejšími Ministerstvem informatiky a patří mezi největší poskytovatele ve svém oboru. Náklady jsou hrazeny potenciálními dodavatelskými společnostmi, jež jsou vázány smluvním vztahem s organizující společností. Okruh dodavatelů tvoří společnosti, jež mají uzavřen smluvní vztah s B2B Centrum a. s. i společnosti, které chce odběratel oslovit.

System virtuálního nákupu má následující výhody:

1. transparentnost, kontrola a jednoduchost způsobu nákupu,
2. náklady spojené s výběrovým řízením neplatí kraj nýbrž dodavatelé (platí však jen u společnosti zajišťující nákup pro státní/veřejnou správu),

3. soustředění nabídek mnoha konkurenčních dodavatelů na jednom místě a jejich velmi rychlé vyhodnocení,
4. možnost nastavení parametrů pro vyhodnocení nabídek,
5. odstranění časově náročných administrativních úkonů spojených s procesem klasického výběrového řízení,
6. tvrdé konkurenční prostředí tlačí ceny silně dolů.

### Projekt: Veřejná zakázka na Centrální nákup kancelářského papíru pro 13 krajských úřadů

#### Cíl:

Centrální nákup papíru pro 13 krajských úřadů v potřebné kvalitě za co nejnižší cenu s podmínkou dočasného uskladnění a postupné distribuce a rozvozu do jednotlivých krajských úřadů v předem stanovených měsíčních intervalech roku 2015. Zpracovatelem je Zlínský kraj.

#### Analýza dosavadního stavu:

2012	Jednotky	kraj 3	kraj 5	kraj 12	kraj 11	kraj 7	kraj 10	kraj 6	kraj 4	kraj 2	kraj 9	kraj 1	kraj 13	kraj 8
Náklady na kancelářský papír	tis. Kč	315,7	492,5	304	162,8	293,1	430,3	329	222	434	292	342	603	503,7
Spotřeba kancelářského papíru	balení	4 175	7 527	3 410	2 690	4 656	6 277	5 528	3 037	5 700	3 794	5 434	7 570	6 068
Průměrná cena 1 balení kancelářského papíru	Kč/balení	75,6	65,4	89,2	60,5	63,0	68,6	59,5	73,1	76,1	77,0	62,9	79,7	83,0

Tabulka 21 Analýza, kancelářský papír, (krajské úřady, 2013)

Ve 13 krajích bylo v roce 2012 spotřebováno celkem 65 866 balíků kancelářského papíru v celkové ceně 4 724 100 Kč. Cena balíku kancelářského papíru se pohybovala v rozmezí 59,52 Kč až 89,15 Kč.

Podmínky:

S podmínkou dočasného uskladnění a postupné distribuce a rozvozu do sídel jednotlivých krajských úřadů v předem stanovených měsíčních intervalech roku 2015.

Předpoklad:

Aby bylo dosaženo lepšího výsledku při nákupu kancelářského papíru, je nutné veřejnou zakázkou vysoutěžit cenu stejnou, nebo nižší, než je nejnižší cena vysoutěžená v roce 2012 jedním z krajů – tedy nižší než 59,52 Kč.

Již při ceně jednoho balíku ve výši 59,52 Kč by celková cena činila 3 920 344 Kč, a to je úspora o 803 756 Kč nižší než cena původní. Úspora by tedy činila asi 17 %.

Celou realizaci veřejné zakázky je možné uskutečnit dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, dvěma rozdílnými způsoby:

- zjednodušeným podlimitním řízením dle § 38 zákona,
- elektronickou aukcí dle § 96 zákona.

Pro uvedenou zakázku byl zvolen způsob elektronické aukce, tržiště.

Postup při realizaci veřejné zakázky.

Postup při realizaci veřejné zakázky se řídí pravidly danými směrnicí o zadávání veřejných zakázek daného zadavatele, tedy Zlínského kraje, a zákonem č. 137/2006 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

Postup:

Před vyhlášením veřejné zakázky je třeba projednat a stanovit základní kritéria a podmínky. Jednotlivé kraje musí udělit souhlas s vyhlášením veřejné vyhlášky na centrální nákup papíru pro všech 13 krajů, a to schválením každou jednotlivou radou kraje, a to i v případě, že by zadavatelem veřejné zakázky nebyl některý z krajů, ale přímo Asociace krajů ČR.

Specifikace:

Kancelářský papír bílý, Rozměr: 210 x 297 mm (A4), Gramáž: 80g/m<sup>2</sup>, Balík 5 x 500 ks formátu A4.

Distribuce v měsíčních intervalech po dobu roku 2015 (leden – prosinec). Celkové množství dodávky 65 866 balíků. (Množství dodávky jsem stanovila v tomto objemu z důvodu jednoduššího srovnání předpokládané ceny. Při konkrétní realizaci je nutné vzít v úvahu i další faktor – množstevní slevu při vyšším počtu objemu balíků kancelářského papíru.)

Kraj	Současná cena za balík papíru	Vysoutěžená cena	Rozdíl	Úspora %
kraj 12	89,15 Kč	59,52 Kč	29,63 Kč	<b>33,24</b>
kraj 8	83,01 Kč	59,52 Kč	23,49 Kč	<b>28,30</b>
kraj 13	79,66 Kč	59,52 Kč	20,14 Kč	<b>25,28</b>
kraj 9	76,96 Kč	59,52 Kč	17,44 Kč	<b>22,66</b>
kraj 2	76,14 Kč	59,52 Kč	16,62 Kč	<b>21,83</b>
kraj 3	75,62 Kč	59,52 Kč	16,10 Kč	<b>21,29</b>
kraj 4	73,10 Kč	59,52 Kč	13,58 Kč	<b>18,58</b>
kraj 10	68,55 Kč	59,52 Kč	9,03 Kč	<b>13,17</b>
kraj 5	65,43 Kč	59,52 Kč	5,91 Kč	<b>9,03</b>
kraj 7	62,95 Kč	59,52 Kč	3,43 Kč	<b>5,45</b>
kraj 1	62,94 Kč	59,52 Kč	3,42 Kč	<b>5,43</b>
kraj 11	60,52 Kč	59,52 Kč	1,00 Kč	<b>1,65</b>
kraj 6	59,52 Kč	59,52 Kč	0,00 Kč	<b>0,00</b>

Tabulka 22 Přehled ceny a úspory, 2012, (krajské úřady, 2013)

Závěr k projektu:

Cílem předloženého projektu bylo zajistit kancelářský papír pro 13 krajů České republiky. Výchozím poznatkem pro zadání byl benchmarking jednotlivých krajů, ze kterého vyplynulo, že je možné získat příslušnou komoditu za cenu nižší, než za jakou je nakupována v současnosti v převážné většině jednotlivých krajů. Vzhledem k tomu, že jsem předpokládala, že je možné dosáhnout ještě lepšího výsledku, než je dosavadní cena 59,52 za 1 balík kancelářského papíru, zvolila jsem formu elektronické aukce, elektronického tržiště, kde jsem předpokládala, že právě touto formou by bylo možné dosáhnout ještě lepšího výsledku, zvláště když bereme v úvahu další předpokládané množstevní slevy.

Pokud by ovšem cena zůstala na úrovni současné, i tak by došlo k výraznému snížení nákladů na nákup kancelářského papíru v jednotlivých krajích, v nejlepším případě o 33,24 %. Což je 29,63 Kč na 1 balík kancelářského papíru.

Každý úřad potřebuje další druhy papíru, A3, tvrdý, barevný, speciální. Protože tyto počty a částky nejsou již tak podstatné a rozhodující ve snižování finančních nákladů do projektu nebyly zařazeny.

Přesto, že žádný z krajů nebude pravděpodobně řešit výběrové řízení pro celou Českou republiku, zůstává i takto benchmarking výraznou metodou pro určení komparativního bodu, tj. celkové částky, za kterou bude možné realizovat každou jednotlivou zakázku v samostatných výběrových řízeních.

## ZÁVĚR

Z porovnání vybraných srovnávacích ukazatelů jednotlivých krajů jsou zřejmé podstatné rozdíly. Interpretace důvodů těchto rozdílů je nejsložitějším problémem benchmarkingu. Přestože všechny kraje a všechny krajské úřady a jejich výkon veřejné správy je regulován stejnými zákonnými předpisy, nelze srovnání být i těch nejjednodušších vybraných ukazatelů udělat bez znalosti daného subjektu, bez znalosti postupů, místních zvyklostí, bez znalosti strategie vedení a bez celkové znalosti pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Úkol interpretovat získané údaje přesahuje možnosti této práce a zcela jistě otevírá další cestu pro budoucí rozborů. Nezbytná by byla samozřejmě i několikadenní stáž u příslušného úřadu s cílem důkladného procesního srovnání.

Jeden závěr je však rozhodující: ve všech vybraných ukazatelích dochází k postupnému snižování nákladů a z toho vyplývá, že projekt Mezikrajský benchmarking se jednoznačně osvědčil.

Pro další sledování a zkvalitňování výstupu benchmarkingu je nutné nastavit standardy sledovanosti jednotlivých položek, aby bylo zaručeno, že výsledky jednotlivých statistik budou mít vypovídající charakter a budou využitelné pro reálné vyhodnocení.

Vedení všech krajů analyzují srovnávací ukazatele a snaží se metodou „dobré praxe“ převzít zkušenosti jiných krajů a snižovat tak náklady ve všech oblastech. Na druhé straně si je nutné uvědomit, že i tento postup má svá omezení. Těžko lze předpokládat, že auta budou jezdit zadarmo, že úředníci nebudou vůbec potřebovat papír anebo že vzdělávání bude zdarma.

Veškeré údaje z benchmarkingu je vždy nutné projednat vedením daného kraje nebo úřadu a po důkladném zvážení a rozboru přistoupit k případným opatřením a změnám.

Benchmarking, jako jedna z metod, která slouží pro porovnání nákladovosti některých jednotlivých položek, zůstává vždy pouze jedním z hledisek, které nastavuje základní pohled na řešení efektivního fungování každého úřadu. Pro další hledání úspor musí každý hospodárný a šetrný správce přistoupit k řadě dalších opatření, která obsáhnou mnohem širší oblast od jednotlivých pracovníků a jejich zodpovědného chování při samostatné činnosti až po vrcholné manažery, kteří nastavením jednotlivých postupů a procesů stanoví kvalitativní úroveň pro další případné řešení ekonomičnosti celého úřadu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace:

BOVAIRD, Tony a Elke LÖFFLER. *Public Management and Governance*. 2. vyd. London: Routledge, 2009, 374 s. ISBN 978-0-415-43043-2.

COGAN, Rudolf. *Krajské zřízení*. 1. vyd. Praha: ASPI, 440 s. ISBN 80-7357-041-6.

FILIP, Jan, Jan SVATOŇ a Josef ZIMEK. *Základy státovědy*. 2. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001, 266 s. ISBN 80-210-1575-6.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 837 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7357-458-1.

HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*. Praha: Leges, 2010, 207 s. ISBN 978-80-87212-55-4.

KADEČKA, Stanislav. *Právo obcí a krajů v České republice*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 408 s. ISBN 80-7179-794-4.

KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 377 s. ISBN 978-80-7357-561-8.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 246 s. ISBN 80-7261-018-X.

Ochrana, František a Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

PÁNKOVÁ, Denisa. *Postavení a pravomoc orgánů kraje jakožto vyššího územně samosprávného celku*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Lenka Hanáková, 2012, s. 85.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

POMAHAČ, Richard a kol. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 6., dopl. a aktualiz. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2004, 356 s. ISBN 80-7239-157-7.

PŮČEK, M. a kol. (2005): *Aplikační příručka modelu CAF. Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech*. NPJ, Praha.

STAPENHURST, Tim. *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2009, 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.

ŠIROKÝ, Jan et al., 2006. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

### Internetové zdroje

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích, *Charakteristika kraje*, [online], 2013 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.cbudejovice.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.cbudejovice.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Brně, *Charakteristika kraje* [online], 2013 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_ji\\_homoravskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_ji_homoravskeho_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, *Charakteristika kraje* [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/charakteristika\\_karlovarskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/charakteristika_karlovarskeho_kraje)



Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Liberci, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika\\_moravskoslezskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Plzni, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/charakteristika\\_plzenskeho\\_kraje/charakteristika.pdf](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/charakteristika_plzenskeho_kraje/charakteristika.pdf)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Jihlavě, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj, *Charakteristika kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem, *Charakteristika kraje*, [online], 2013 [vid. 2014.02.03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)

Deník veřejné správy, *Benchmarking ve veřejné správě* [online], 2013 [vid. 2013.11.29]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6624392>

Jihočeský kraj, oficiální portál, *Informace o hospodaření Jihočeského kraje*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: [http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id\\_v\]=12&par\[lang\]=](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=12&par[lang]=)

Jihomoravský kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet JMK za rok 2012*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=208311&TypeID=2>

Karlovarský kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/dokumenty/Stranky/zaver-ucet/zaver\\_ucet.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/dokumenty/Stranky/zaver-ucet/zaver_ucet.aspx)

Královéhradecký kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/povinne-informace/zaverecny-ucet-a-rozbor-hospodareni-kralovehradeckeho-kraje-za-rok-2012-63286/>

Liberecký kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.kraj-lbc.cz/Zaverecny-ucet-LK-za-rok-2012-n200369.htm>

Ministerstvo vnitra České republiky, *Podpora zavádění kvality ve veřejné správě*, [online], 2013 [vid. 2013.11.15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

Ministerstvo vnitra České republiky, *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015*. [online], 2014 [vid. 2014.03.15]. Dostupné z:

<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-dokumenty-modernizace-dokumenty.aspx>

Místní agenda 21, *Databáze MA21* [online], 2014 [vid. 2014.01.03]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/>

MONITOR, Státní pokladna ČR, *Příjmy a výdaje územních rozpočtů, 2011-2014* [online], 2014 [vid. 2014.03.03]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/analyza/#query=10>

Moravskoslezský kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet Moravskoslezského kraje*, [online], 2014 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: [https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/fin\\_zu\\_2012.html](https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/fin_zu_2012.html)

Olomoucký kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2014 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://udeska.krolomoucky.cz/hledat.php?d=u&b=1&s=z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%BD&=vyhledat>

Pardubický kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2012- 2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz/search.asp>

Plzeňský kraj, oficiální portál, *Rozpočet*, [online], 2011-2012 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/zaverecny-ucet-plzenskeho-kraje-za-rok-2012-0>

Středočeský kraj, oficiální portál, *Závěrečný účet*, [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/ekonomicke-informace/rozpocet/>

Treking, [online], 2013 [vid. 2013.11.03]. Dostupné z: <http://www.treking.cz/regiony/rozhl edny.htm>

Účetní kavárna, Autoprovoz - systém, řádný výkon a kontrolní mechanismy, [online], 2014 [vid. 2014.03.03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9125v11944-autoprovoz-system-radny-vykon-a-kontrolni-mechanismy/>

Ústecký kraj, oficiální portál, Rozpočet Ústeckého kraje [online], 2011-2013 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: [http://www.kr-ustecky.cz/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=450018&id\\_ktg=33394&p1=92706](http://www.kr-ustecky.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=450018&id_ktg=33394&p1=92706)

Kraj Vysočina, oficiální portál, Závěrečný účet, [online], 2014 [vid. 2014.02.02]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/zaverecne-ucty-kraje-vysocina/ds-300403/p1=7199>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CENIA	Česká informační agentura životního prostředí
EFQM	Model excellence
EIPA	Evropský institut pro veřejnou správu
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ISO	Internacional Organization for Standardization
kol.	kolektiv
km <sup>2</sup>	kilometr čtvereční
MA21	Místní agenda 21
např.	například
s.	strana
Sb.	sbírka
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries
tis.	tisíc

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Schéma veřejné správy, (Provazníková, 2009, s. 12).....	16
Obrázek 2 Cíl veřejné správy, (Půček, 2004, s. 9).....	17
Obrázek 3 Územní vymezení krajů České republiky, (treking, © 2013).....	19
Obrázek 4 Schéma běžného rozpočtu, (Provazníková, 2009, s. 67).....	30
Obrázek 5 Schéma kapitálového rozpočtu, (Provazníková, 2009, s. 68) .....	30
Obrázek 6 Fáze rozpočtového procesu, Provazníková (2009), s. 72 .....	31
Obrázek 7 Základní předpoklady efektivního řízení (Ochrana a Půček, 2011, s. 15) .....	36
Obrázek 8 Hexagon veřejné správy, (Ochrana a Půček, 2011, s. 41).....	39
Obrázek 9 Přehled MA21 v ČR, (Místní agenda 21, © 2014).....	43
Obrázek 10 Model CAF, (Půček, 2005, s. 7).....	44
Obrázek 11 Typy a přístupy benchmarkingu, (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20).....	47
Obrázek 12 Cykly benchlearningu/benchmarkingu, (Ochrana, Půček, 2011, s. 89) .....	48
Obrázek 13 Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru, Kolektiv autorů, 2006, s. 30).....	50

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled MA21 v ČR, (Místní agenda 21, © 2014).....	42
Tabulka 2 Přehled municipalit v kategorii A, B ke dni 12. 2. 2014, (Místní agenda 21, © 2014).....	42
Tabulka 3 Výčet – obyvatelé, rozloha, zaměstnanci krajského úřadu 2012 (Český statistický úřad a portály krajů, 2014) .....	59
Tabulka 4 Provozní výdajů krajů, (Ministerstvo financí ČR, Státní pokladna, 2014).....	60
Tabulka 5 Výdaje krajů na platy v letech 2011 a 2012, (Státní pokladna Ministerstva financí ČR, 2013) .....	62
Tabulka 6 Autoprovoz 2011, (krajské úřady, 2013) .....	64
Tabulka 7 Autoprovoz 2012, (krajské úřady, 2013) .....	65
Tabulka 8 Shrnutí - autoprovoz, provozní náklady (krajské úřady, 2013) .....	69
Tabulka 9 Shrnutí - autoprovoz, náklady na údržbu, (krajské úřady, 2013).....	69
Tabulka 10 Shrnutí - autoprovoz, počet najetých kilometrů, (krajské úřady, 2013).....	69
Tabulka 11 Kancelářské potřeby 2011 - 2012, (krajské úřady, 2013) .....	73
Tabulka 12 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na spotřebovaný kancelářský papír, (krajské úřady, 2013).....	78
Tabulka 13 Shrnutí – kancelářské potřeby, spotřeba kancelářského papíru, (krajské úřady, 2013).....	78
Tabulka 14 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na kancelářský materiál, (krajské úřady, 2013).....	79
Tabulka 15 Shrnutí – kancelářské potřeby, náklady na servis tiskových a kopírovacích strojů, (krajské úřady, 2013) .....	79
Tabulka 16 Telefony 2011, (krajské úřady, 2013).....	81
Tabulka 17 Telefony 2012, (krajské úřady, 2013) .....	82
Tabulka 18 Shrnutí, náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013).....	86
Tabulka 19 Shrnutí, náklady na pevnou linku, (krajské úřady, 2013) .....	86
Tabulka 20 Shrnutí, náklady na mobilní telefony, (krajské úřady, 2013).....	87
Tabulka 21 Analýza, kancelářský papír, (krajské úřady, 2013).....	90
Tabulka 22 Přehled ceny a úspory, 2012, (krajské úřady, 2013) .....	92

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Výdaje jednotlivých krajů vynaložené na platy, 2011, 2012, (Státní pokladna Ministerstva financí ČR, 2013) .....	62
Graf 2 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2011, (krajské úřady, 2013).....	65
Graf 3 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2012, (krajské úřady, 2013).....	65
Graf 4 Průměrné roční provozní náklady na 1 ujetý km 2011, (krajské úřady, 2013).....	66
Graf 5 Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2011, (krajské úřady, 2013).....	66
Graf 6 Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla 2012, (krajské úřady, 2013).....	67
Graf 7 Autoprovoz, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na údržbu 1 vozidla, (krajské úřady, 2013).....	67
Graf 8 Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2011, (krajské úřady, 2013) .....	68
Graf 9 Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem 2012, (krajské úřady, 2013).....	68
Graf 10 Autoprovoz, trend 2011–2012; Průměrný počet km najetých ročně 1 vozidlem, (krajské úřady, 2013).....	68
Graf 11 Průměrné roční náklady na spotřebovaný papír na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady 2013).....	73
Graf 12 Průměrné roční náklady na spotřebovaný papír na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013).....	74
Graf 13 Kancelářské potřeby, trend 2011-2012; Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru, (krajské úřady, 2013).....	74
Graf 14 Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013).....	75
Graf 15 Průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013).....	75
Graf 16 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013).....	75
Graf 17 Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013).....	76
Graf 18 Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013).....	76
Graf 19 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance, (krajské úřady, 2013) .....	76

Graf 20 Průměrné roční náklady servis tiskových a kopírovacích strojů 2011, (krajské úřady, 2013).....	77
Graf 21 Průměrné roční náklady servis tiskových a kopírovacích strojů 2012, (krajské úřady, 2013).....	77
Graf 22 Kancelářské potřeby, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na servis tiskových a kopírovacích strojů, (krajské úřady, 2013).....	77
Graf 23 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011, (krajské úřady, 2013).....	82
Graf 24 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012, (krajské úřady, 2013).....	83
Graf 25 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013).....	83
Graf 26 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2011 - pevná linka, (krajské úřady, 2013).....	84
Graf 27 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance 2012 - pevná linka, (krajské úřady, 2013).....	84
Graf 28 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory, (krajské úřady, 2013).....	84
Graf 29 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2011, (krajské úřady, 2013).....	85
Graf 30 Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon 2012, (krajské úřady, 2013).....	85
Graf 31 Telefony, trend 2011–2012; Průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon, (krajské úřady, 2013).....	85
Graf 32 Telefony, trend 2011–2012; Počet aktivovaných mobilních telefonů, (krajské úřady, 2013).....	86